



Les perceptions de justice en situation de changement dans l'armée de l'air française : comprendre les enjeux de la notation annuelle pour agir de façon juste

Cyprien Delaporte

► To cite this version:

Cyprien Delaporte. Les perceptions de justice en situation de changement dans l'armée de l'air française : comprendre les enjeux de la notation annuelle pour agir de façon juste. Psychologie. Université Nice Sophia Antipolis, 2016. Français. NNT : 2016NICE2005 . tel-01337612

HAL Id: tel-01337612

<https://theses.hal.science/tel-01337612>

Submitted on 27 Jun 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Nice Sophia Antipolis
U.F.R. Lettres, Arts et Sciences Humaines
Ecole Doctorale Lettres, Sciences Humaines et Sociales

LES PERCEPTIONS DE JUSTICE EN SITUATION DE CHANGEMENT DANS L'ARMEE DE L'AIR FRANCAISE

*Comprendre les enjeux de la notation
annuelle pour agir de façon juste*

Thèse présentée par Cyprien DELAPORTE
pour l'obtention du Doctorat de Psychologie

Sous la direction du Professeur Dirk STEINER
Université Nice Sophia Antipolis

Jury :

- Madame Anne-Marie Vonthron, Professeur, Université Paris Ouest Nanterre la Défense
- Monsieur Philippe Sarnin, Professeur, Université Lumière Lyon 2
- Monsieur Georges Schadron, Professeur, Université Nice Sophia Antipolis
- Monsieur Dirk Steiner, Professeur, Université Nice Sophia Antipolis

Soutenance le 25 mars 2016

A Joseph, grâce à qui j'ai pu intégrer le Centre de Recherche
de l'Armée de l'air, et mener à bien ce travail.

« La plus grande injustice est de traiter également les choses inégales. »

Aristote, Ethique à Nicomaque, « De la justice », Chapitre III, Paragraphe 5 – IV^e s. av. J.-C

« Soldiers who had advanced slowly relative to other soldiers of equal longevity in the Army were the most critical of the Army's promotion opportunities. »¹

Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., et Williams, R. M., Jr. (1949), p. 250

¹ Les soldats qui avaient un avancement plus lent que les autres soldats ayant une ancienneté équivalente étaient les plus critiques concernant les opportunités de promotion de l'armée (notre traduction).

Remerciements

Pour être parfaitement honnête, il faudrait dire de ce document qu'il est une œuvre collective tant le soutien et l'aide de plusieurs personnes ont permis son aboutissement.

Le Professeur D. Steiner, directeur de cette thèse, dont la disponibilité était à la hauteur de son exigence, a su parfaitement diriger mes travaux, corriger les erreurs et apporter son expertise pas à pas au long de ces années. Son encadrement technique était accompagné de qualités pédagogiques et d'un soutien moral dont je reste admiratif.

Je remercie Madame Anne-Marie Vonthron, Monsieur Philippe Sarnin et Monsieur Georges Schadron d'avoir accepté de prêter attention au sujet traité et de participer au jury de cette thèse.

Je remercie également tous les militaires qui ont contribué aux différentes études présentées. Les participants, mes supérieurs hiérarchiques qui ont facilité ces travaux, et plus particulièrement le Capitaine C. Brun qui m'a accompagné dans toutes les démarches qui devaient être faites dans l'Armée de l'air pour permettre la réalisation des passations de questionnaires.

A mes parents, intransigeants lorsqu'il était question des études et de la rigueur intellectuelle, ils m'ont souvent promis que je les remercierai plus tard. Ils avaient raison.

A mon épouse Bénédicte, qui ne m'a connu jusqu'à présent qu'en qualité de doctorant. Elle a été d'un remarquable soutien jour après jour, en particulier dans les moments les plus difficiles. Je sais qu'elle partage à part égale avec moi la joie et la fierté de voir aboutir ce projet. A notre fille Azalaïs, dont j'ai pu traduire les babilllements comme des encouragements à persévérer dans certaines analyses d'articles nocturnes.

Sommaire

Remerciements	3
Sommaire.....	4
Liste des tableaux	10
Introduction.....	13
Partie 1 : La justice organisationnelle, ses antécédents et ses conséquences.....	16
1. Structure générale de la justice organisationnelle	16
1.1. La justice distributive	17
1.2. La justice procédurale	19
1.3. La justice interactionnelle.....	21
1.3.1. Définition	21
1.3.2. Distinctions entre la justice interactionnelle et les autres dimensions de justice	23
1.4. La justice globale	25
1.5. Influences réciproques des différentes formes de justice	27
2. Les modèles des antécédents de la justice organisationnelle	29
2.1. Les modèles instrumental, centré sur le groupe et déontique	29

2.2.	La théorie des cognitions référentes et la théorie de justice.....	32
2.3.	Les théories de management de l'incertitude et de l'heuristique de justice.....	34
3.	Les conséquences de la justice organisationnelle.....	35
3.1.	Justice, attitudes et comportements au travail.....	35
3.2.	Justice et évaluation des performances professionnelles.....	37
3.2.1.	Revue de la littérature sur l'évaluation des performances professionnelles	37
3.2.2.	Justice et évaluation des performances	39
3.3.	Justice et changements organisationnels.....	42

Partie 2 : La perception de justice globale des militaires en situation de changements

organisationnels..... 43

1.	Contexte organisationnel des études effectuées.....	44
1.1.	Eléments de compréhension sur l'organisation générale de l'Armée de l'air française	44
1.2.	Les profondes restructurations de l'Armée de l'air.....	45
1.3.	Les procédures de notations annuelles des militaires de l'Armée de l'air	47
1.4.	L'Armée comme organisation mécanique.....	50
2.	Etude 1 : Effets de différentes dimensions de justice sur la justice globale	51
2.1.	Introduction.....	51
2.2.	Hypothèses.....	53

2.3.	Principes de la méthodologie policy-capturing.....	56
2.4.	Entretiens exploratoires.....	59
2.4.1.	Méthode.....	59
2.4.1.1.	Participants et procédure.....	59
2.4.1.2.	La grille d'entretien	60
2.4.1.3.	Le traitement des données	62
2.4.2.	Résultats	65
2.5.	Le prétest.....	69
2.5.1.	Méthode.....	70
2.5.1.1.	Participants	70
2.5.1.2.	Matériel	70
2.5.1.3.	Procédure	78
2.5.2.	Résultats	79
2.5.3.	Construction des profils	81
2.6.	Comparaison de la justice distributive et de la justice procédurale dans la perception de justice globale.....	83
2.6.1.	Méthode.....	83
2.6.1.1.	Participants	83
2.6.1.2.	Procédure	84
2.6.1.3.	Mesures	84
2.6.2.	Résultats	85

2.6.3.	Discussion.....	89
3.	Etude 1 bis : Effets de différentes dimensions de justice sur la justice globale après un changement organisationnel.....	91
3.1.	Hypothèses.....	93
3.2.	Construction du test 1 bis.....	95
3.2.1.	Entretiens exploratoires.....	95
3.2.1.1.	Participants et procédure.....	95
3.2.1.2.	Méthodologie.....	96
3.2.2.	Passation du prétest 1 bis	98
3.2.2.1.	Participants	98
3.2.2.2.	Procédure	98
3.2.2.3.	Modification des items et mesures	99
3.2.3.	Résultats et construction des profils	103
3.3.	Comparaison de la justice distributive, de la justice procédurale et de la justice informationnelle dans la perception de justice globale.....	107
3.3.1.	Méthode.....	107
3.3.1.1.	Participants	107
3.3.1.2.	Procédure	108
3.3.1.3.	Matériel et mesures.....	108
3.3.2.	Résultats	109
3.3.3.	Discussion.....	111

3.4.	Discussion générale	114
3.4.1.	Limites.....	116

Partie 3 : Liens entre le sentiment de justice dans la notation annuelle et les attitudes et comportements des militaires 118

1.	Les liens entre la justice et les attitudes et comportements ; hypothèses	119
1.1.	Liens entre les différentes formes de justice et la perception de justice globale.....	120
1.2.	Liens entre la justice organisationnelle et les attitudes et comportements vis-à-vis de l'organisation.....	122
1.2.1.	Justice et perception du prestige organisationnel	123
1.2.2.	Justice et attachement organisationnel	124
1.2.3.	Justice et fierté d'appartenance à l'organisation.....	127
1.3.	Liens entre la justice organisationnelle et les attitudes et comportements qui concernent le travail.....	129
1.3.1.	Justice et satisfaction de la rétribution	129
1.3.2.	Justice et respect du règlement.....	131
1.3.3.	Justice et acceptation du changement.....	132
1.3.4.	Justice et collectivisme.....	133
1.3.5.	Justice et estime collective.....	135
1.3.6.	Justice et engagement dans le groupe	136

1.4.	Liens entre la justice organisationnelle et les attitudes et comportements vis-à-vis du chef.....	138
1.4.1.	Justice et évaluation du chef.....	140
1.4.2.	Justice et attachement affectif vis-à-vis du chef.....	141
1.4.3.	Justice et évaluation du commandement (leadership).....	142
1.5.	Récapitulatif des hypothèses	144
2.	Etudes 2 et 2 bis : Corrélations entre la justice perçue de l'évaluation des performances professionnelles et les attitudes et comportements des militaires	146
2.1.	Méthode.....	147
2.1.1.	Traduction et validation du matériel	147
2.1.2.	Participants	148
2.1.3.	Procédure	149
2.1.4.	Mesures	150
2.2.	Résultats	155
2.3.	Discussion	177
2.4	Limites.....	184

Partie 4 : Discussion générale	186
1. Introduction.....	186
2. La justice : des enjeux à discerner	187
3. Perspectives de nouvelles recherches.....	190
Conclusion.....	193
Bibliographie	194
Annexes	223

Liste des tableaux

<u>Tableau 1</u> : Exemples caractéristiques qui illustrent les variables de justice dans le contexte militaire.....	66
<u>Tableau 2</u> : Comportements types qui ont permis la construction des items de justice procédurale.....	68
<u>Tableau 3</u> : Choix des items et degré a priori de justice distributive dans l'attribution des notes en fonction de l'atteinte des objectifs professionnels.....	73
<u>Tableau 4</u> : Quelques exemples de formulation d'items de justice distributive en combinant la note chiffrée et le degré d'atteinte des objectifs professionnels, assortis de leur degré de justice distributive a priori avant la passation.....	74
<u>Tableau 5</u> : Quelques exemples de mise en forme contextuelle de la variable précision pour la faire apparaître dans le prétest.....	76
<u>Tableau 6</u> : Quelques exemples de mise en forme contextuelle de la variable absence de biais pour la faire apparaître dans le prétest.....	77
<u>Tableau 7</u> : Statistiques descriptives des listes de comportements des variables « Justice distributive », « Précision » et « Absence de biais » extraits pour la construction des profils du test final.....	80
<u>Tableau 8</u> : Moyennes des coefficients de régression standardisés et coefficients de détermination de l'étude 1.....	87
<u>Tableau 9</u> : Exemples d'items reformulés en vue de la création d'un matériel plus court.....	100
<u>Tableau 10</u> : Items de justice informationnelle présents dans le prétest.....	102

<u>Tableau 11</u> : Statistiques descriptives des listes de comportements des variables « Justice distributive », « Précision » et « Justice informationnelle » extraits pour la construction des profils du test final.....	104
<u>Tableau 12</u> : Comparaison du nombre d'items retenus pour les tests finaux à partir des prétests des études 1 et 1 bis.....	106
<u>Tableau 13</u> : Moyennes des coefficients de régression standardisés et coefficients de détermination de l'étude 1 bis, « condition changement ».....	110
<u>Tableau 14</u> : Synthèse des hypothèses de l'étude 2.....	145
<u>Tableau 15</u> : Exemples de questions directes et indirectes pour chaque dimension de justice dans les questionnaires ainsi que les alphas de Cronbach correspondants.....	151
<u>Tableau 16</u> : Moyennes, écarts-types et corrélations entre les dimensions de justice du modèle à quatre facteurs et la justice globale pour les études 2 et 2 bis.....	157
<u>Tableau 17</u> : Comparaisons des corrélations (justice à quatre facteurs X justice globale) des études 2 et 2 bis.....	159
<u>Tableau 18</u> : Récapitulatif de la validation des hypothèses 1 et 2.....	160
<u>Tableau 19</u> : Moyennes, écarts-types et corrélations entre les dimensions de justice du modèle à quatre facteurs et les variables relatives à l'organisation pour les études 2 et 2 bis.....	161
<u>Tableau 20</u> : Comparaisons des corrélations (justice à quatre facteurs X variables relatives à l'organisation) des études 2 et 2 bis.....	163
<u>Tableau 21</u> : Récapitulatif sur la validation des hypothèses 3 à 8.....	165
<u>Tableau 22</u> : Moyennes, écarts-types et corrélations entre les dimensions de justice du modèle à quatre facteurs et les variables relatives au travail pour les études 2 et 2 bis.....	166
<u>Tableau 23</u> : Comparaisons des corrélations (justice à quatre facteurs X variables relatives au travail) des études 2 et 2 bis.....	169

<u>Tableau 24</u> : Récapitulatif sur la validation des hypothèses 9 à 20.....	172
<u>Tableau 25</u> : Moyennes, écarts-types et corrélations entre les dimensions de justice du modèle à quatre facteurs et les variables relatives au chef pour les études 2 et 2 bis.....	173
<u>Tableau 26</u> : Comparaisons des corrélations (justice à quatre facteurs X variables relatives au chef et au commandement) des études 2 et 2 bis.....	174
<u>Tableau 27</u> : Récapitulatif sur la validation des hypothèses 21 à 25.....	176

Introduction

L'évaluation des performances au travail fait partie des pratiques courantes en ressources humaines qui permettent aux individus d'être plus performant, ce qui induit un effet positif pour les organisations (Schraeder, Becton et Portis, 2007 ; Levy, 2010). Elle permet de faire le point sur les atouts et les faiblesses des individus, dans l'objectif de concourir à l'amélioration du fonctionnement organisationnel (Schraeder et al., 2007). Dans les armées françaises, et en particulier l'Armée de l'air concernant nos travaux, nous retrouvons cette pratique d'évaluation, appelée notation annuelle, de façon très codifiée.

Sujet de conversation récurrent entre les militaires lorsqu'approche annuellement la période des notations, celles-ci sont une préoccupation importante pour tous les acteurs aussi bien pour le bon fonctionnement de l'organisation que pour les enjeux de carrière qui y sont liés. L'Armée de l'air fonctionne sur des bases de procédures strictes dans lesquelles les décisions hiérarchiques déterminent en grande partie les parcours professionnels des militaires : avancement en grade, responsabilités, mutations etc. La notation annuelle intervient comme un bilan de la qualité du travail fourni pendant l'année écoulée à tous les niveaux. Les aspects propres au cœur du métier sont évalués mais également la tenue ou le comportement militaire. Les fiches de notation restent dans le dossier du militaire durant toute sa carrière comme un gage important pour ses chefs successifs.

Naturellement, dans un processus d'une telle importance, les questions relatives au sentiment de justice du personnel trouvent ici un terrain favorable d'exploitation. Nous y retrouvons toutes les problématiques liées à la justice telles que nous les développerons par la suite. La littérature atteste largement le rôle de la justice dans ce type de configuration.

Greenberg dès 1986 choisit une population d'employés en cours d'évaluation professionnelle pour appuyer ses hypothèses de justice. Nous retrouvons par ailleurs de nombreuses études qui utilisent le contexte d'évaluation des performances pour étudier la justice (e.g., Dailey et Kirk, 1992 ; Greenberg, 1987). Le sentiment de justice recouvre une préoccupation universelle et omniprésente (Jasso, 1980), et ce tout particulièrement dans le cadre professionnel.

Les sciences sociales ont développé une approche descriptive de la façon dont les individus évaluent en termes de justice les situations de travail et y réagissent lorsque ce sentiment de justice n'est pas atteint (Greenberg et Lind, 2000). Cette approche, aujourd'hui connue sous le nom de justice organisationnelle (Greenberg, 1987), s'est développée depuis les années 1960 autour de trois dimensions principales qui reflètent les préoccupations de justice des individus dans leur travail. La première dimension concerne le sentiment de justice dans les diverses formes de récompense attribuées en échange des contributions d'un individu. Cette perception de justice dans la distribution des ressources est appelée justice distributive (Adams, 1965). Celle-ci n'est pas le seul facteur dans les perceptions de justice des salariés. Une seconde dimension renvoie à la justice des procédures utilisées pour permettre la distribution des ressources. Il s'agit de la justice procédurale (Leventhal, 1976a, 1980 ; Thibaut et Walker, 1975). Plus tard, une troisième dimension a émergé dans les recherches, celle du sentiment de justice lié au traitement interpersonnel dont les salariés font l'objet notamment de la part de leurs responsables. Elle a été conceptualisée sous le nom de justice interactionnelle (Bies et Moag, 1986). Aujourd'hui, la justice interactionnelle est souvent subdivisée en deux catégories, la justice interpersonnelle qui renvoie au respect de la personne et la justice informationnelle qui concerne les informations dont l'individu dispose par rapport à une décision prise (Colquitt, 2001). Ces différentes dimensions ont des conséquences importantes dans la vie professionnelle des organisations (pour une méta-

analyse, voir entre autres Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Ng, 2001 ; Colquitt, Scott, Rodell, Long, Zapata, Conlon et Wesson, 2013).

L'Armée de l'air connaît actuellement des restructurations importantes tant au niveau organisationnel qu'au point de vue microsocial, à savoir dans la vie professionnelle individuelle de beaucoup de militaires. Or, les perceptions de justice ont un rôle particulièrement déterminant en situation d'incertitude et de changements organisationnels (Van den Bos et Lind, 2002 ; Angel et Steiner, 2013). Nous développerons donc dans les présents travaux les fondements et les principes de la justice organisationnelle, notamment à travers les différentes modélisations que l'on retrouve dans la littérature et leurs effets sur les attitudes et comportements des individus dans le cadre professionnel. Une fois ces bases théoriques posées, nous donnerons les éléments de compréhension nécessaires pour la suite en ce qui concerne l'organisation de l'Armée de l'air, les procédures de notations annuelles et le contexte général des études. En effet, l'environnement militaire possède des caractéristiques organisationnelles qui lui sont propres du fait de la nature de ses missions. Les problématiques de justice y sont par ailleurs relativement peu appréhendées dans la littérature (Gurbuz, 2009). Nous verrons par l'intermédiaire de deux ensembles de deux études comment dans l'Armée de l'air les différentes dimensions de justice interviennent dans le processus de notation annuelle des militaires. Nous examinerons leur importance et les liens que l'on peut y établir avec différents aspects du travail. Les résultats obtenus seront discutés au regard de la littérature et nous permettront d'ouvrir de nouvelles réflexions sur le sujet.

Partie 1 : La justice organisationnelle, ses antécédents et ses conséquences

1. Structure générale de la justice organisationnelle

La compréhension de la notion de justice a traversé l'histoire de la pensée dans la philosophie, puis dans les sciences humaines et sociales. Elle est investie depuis l'antiquité (Rawls, 1971), notamment avec Aristote qui la modélise au IV^{ème} siècle avant J.C. On y retrouve pour la première fois l'idée de justice distributive comme répartition équitable des ressources d'une communauté (Colquitt, Greenberg et Zapata-Phelan, 2005). La vision philosophique de la justice est dite prescriptive, c'est-à-dire qu'elle considère ce que les individus devraient trouver juste ou injuste. Au XX^{ème} siècle apparaît dans la littérature une approche psychologique de la justice. Elle se distingue de la vision philosophique car elle dite descriptive et subjective. La psychologie étudie les conditions dans lesquelles tel ou tel comportement est perçu de façon juste ou injuste. Dans cette optique, les psychologues parlent de « justice organisationnelle ». Elle peut être définie comme « l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques, et impliquant l'individu dans la relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système social » (Beugré, 1998, p. 13).

Nous verrons dans les prochains chapitres comment au cours de la seconde moitié du XX^{ème} siècle (pour une revue de la littérature en français, voir entre autres El Akremi, Nasr, et Camerman, 2006 ; Jouglaard-Tritschler et Steiner, 2005), les chercheurs ont tenté de

discriminer les principales dimensions de la justice, avec parfois des difficultés à déterminer de nettes distinctions. Ceux-ci se sont intéressés de plus à ses antécédents : pourquoi les individus accordent-ils tant d'importance à la justice dans leur travail ? Enfin les recherches ont investi les conséquences de la justice. Que peut-on attendre des comportements et attitudes des salariés lorsque ceux-ci sont en situation d'injustice professionnelle ? Nous examinerons en effet plus facilement, comme dans la plupart des études, les situations perçues comme injustes (plutôt que celles perçues comme justes). Celles-ci renseignent mieux sur les conséquences de la justice et les rendent plus visibles (Gilliland, Benson et Schepers, 1998).

La justice est une notion complexe. Tout un chacun ressent face à une décision prise par un dirigeant une impression de justice en fonction de différents paramètres ou de différentes comparaisons implicites. Mais la difficulté réside dans la compréhension du fonctionnement d'un objet connu de tous et en même temps difficile à circonscrire ou à décrire (Greenberg, 2001). Afin d'éclaircir les différentes notions liées à la justice, les chapitres suivants présentent la chronologie des modèles de justice établis depuis les années 1960 en psychologie sociale.

1.1. La justice distributive

La justice distributive met en relation une rétribution avec une contribution. Nous entendons par rétribution non seulement le salaire pour un travail fourni mais également tout type de récompense ou d'avantage en échange d'une contribution. C'est Adams (1965) qui se penche d'abord sur la notion d'équité, inspiré de la théorie de la justice distributive d'Homans (1961) sur les échanges sociaux. Pour Homans, l'individu a un sentiment de

justice lorsque ce qu'il reçoit (profit personnel) est équilibré par rapport à ce qu'il a contribué (investissement). La théorie de l'équité d'Adams est généralement vue comme étant la première théorie de justice distributive en organisation (Byrne et Cropanzano, 2001). Elle explique que l'équité entre une contribution et une rétribution est perçue en comparaison avec un référent. Que ce soit une autre personne à laquelle l'individu peut comparer le ratio contributions/rétributions, une situation antérieure comparable, ou même un référent imaginaire qui servira d'étalon à l'individu pour juger de l'équité de sa récompense. Ainsi, la justice distributive est toujours comparative et relative. Si l'individu s'estime sous-payé par rapport aux efforts qu'il a fournis, il ressentira un sentiment d'iniquité. Cela créera une tension psychologique, qui engendrera un sentiment de colère, poussera la personne, selon Adams (1965), à adapter son comportement (fournir moins d'efforts) pour rétablir une juste proportion avec ses rétributions, ou bien à s'adapter cognitivement en changeant de référent. L'individu comparera le ratio contributions/rétributions à celui de quelqu'un d'autre ou à une autre situation. En cas de sur-rétribution, l'iniquité est présente cette fois-ci au profit de l'individu et crée également un déséquilibre. Ce dernier aura alors tendance à ressentir de la gêne et à améliorer la qualité de ses contributions.

Deutsch (1975) considère par la suite que le modèle d'Adams (1965) se vérifie surtout dans des contextes économiques où la principale problématique est la productivité. Cependant, ces principes sont moins vrais dans d'autres contextes où les objectifs du groupe ne sont pas basés sur des échanges plus ou moins matériels et rémunérateurs. Deutsch (1975) élabore deux notions supplémentaires de justice distributive que sont l'égalité et le besoin. Le principe d'égalité consiste à donner à chaque personne la même rétribution, sans rapport direct avec les contributions individuelles. La justice distributive basée sur le besoin consiste quant à elle à attribuer les ressources selon ce qui est nécessaire à chacun. La règle d'égalité est plus adaptée lorsque l'objectif visé est la préservation de l'harmonie et des relations

sociales dans le groupe, tandis que la règle du besoin prévaut lorsque l'objectif est d'assurer le bien-être d'un ou de plusieurs individus (Deutsch, 1975 ; Leventhal, 1976a, 1976b).

Il n'en reste pas moins que le principe d'équité est celui qui est le plus largement utilisé pour les recherches en milieu professionnel. Nous l'utiliserons également pour nos études.

1.2. *La justice procédurale*

Alors que les recherches sur la justice distributive ont dominé les années 1960 et 1970, la fin des années 1970 et les années 1980 ont marqué l'avènement des recherches sur la justice procédurale. Celle-ci insiste sur le fait que les individus sont sensibles aux procédures suivies par les décisionnaires pour déterminer la distribution des ressources et prendre les décisions (Colquitt et al., 2005). Thibaut et Walker (1975) ont marqué ce tournant grâce à des études sur la résolution de conflits dans un contexte judiciaire. Ils montrent que lorsqu'une personne peut exercer un contrôle sur un processus de prise de décision, elle considère celle-ci comme étant plus juste, y compris si elle ne lui est pas favorable (Van den Bos, 2005). Ce contrôle consiste en une possibilité donnée à la personne à qui la décision s'applique de donner un avis, de faire part de ses sentiments durant la procédure qui permettra d'arrêter la décision. On retrouvera fréquemment dans la littérature ce principe de justice aux nombreuses conséquences que l'on appelle l'effet de voix (Folger, 1977).

Leventhal (1976a, 1980) avait également évoqué l'idée dans le même temps que Thibaut et Walker que la seule théorie de l'équité était insuffisante à couvrir l'ensemble des facteurs qui expliquent les enjeux de la justice. Il a élargi la connaissance des conditions d'application de la justice procédurale dans des contextes plus organisationnels. Leventhal a

établi différentes règles qui doivent être appliquées en amont de la décision ou de la distribution de ressources pour qu'une procédure soit ressentie de façon juste. Elles sont au nombre de six :

- *La cohérence* : les procédures doivent être cohérentes à travers le temps et entre les personnes. Cela requiert une stabilité dans les caractéristiques procédurales, et que personne ne soit avantagé.
- *L'absence de biais* : Les procédures ne doivent pas être affectées par l'intérêt personnel ou se baser sur des préconceptions existantes.
- *La précision* : les procédures doivent être basées sur l'information la plus valide possible et l'opinion la plus informée possible, avec un minimum d'erreur.
- *La correction* : les procédures doivent contenir l'opportunité de modifier et d'inverser les décisions en allouant des possibilités de recours et de griefs.
- *La représentativité* : les procédures doivent refléter les préoccupations de base, les valeurs et les perspectives des individus et sous-groupes concernés par la décision. C'est cette règle que l'on retrouve dans le concept de contrôle de processus de Thibaut et Walker (1975).
- *L'éthique* : les procédures doivent être cohérentes avec la morale fondamentale et les valeurs éthiques des individus impliqués. Par exemple, les procédures doivent éviter la déception, la supercherie, l'intrusion dans la vie privée, ou la corruption.

Les critères identifiés par Thibaut et Walker (1975) et Leventhal (1980) ont très largement servi de base théorique aux études sur la justice procédurale que l'on retrouve dans la littérature. Ils permettent d'évaluer aussi bien la perception de justice des procédures (Colquitt et al., 2005 ; Cropanzano, Rupp, Mohler et Schminke, 2001 ; Folger et Cropanzano, 1998) que l'acceptation des décisions et rétributions (Brockner, Ackerman et Fairchild, 2001 ; Lind et Earley, 1992 ; Tyler et Folger, 1980). Les effets de la justice procédurale ont

donné lieu à de nombreuses découvertes sur les comportements organisationnels, et cette forme de justice s'est imposée rapidement comme structurellement constitutive de la notion même de justice, notamment parce qu'elle interagit directement avec la justice distributive (Folger et Martin, 1986). Par exemple, selon Van den Bos, Vermunt, et Wilke (1997), les individus auraient des moyens plus directs d'accéder aux informations concernant leur intégration dans le groupe ainsi qu'à l'estime dont ils bénéficient de la part de leurs supérieurs si les procédures respectent les critères de justice, ce qui facilite l'interprétation et la compréhension de leurs rétributions.

Bies et Moag (1986) ont par la suite introduit une nouvelle dimension de justice organisationnelle qui n'était pas explicitement évoquée dans les théories de justice procédurale. Il s'agit de la justice interactionnelle.

1.3. *La justice interactionnelle*

1.3.1. *Définition*

La justice interactionnelle renvoie à l'importance que des salariés attribuent à la qualité du traitement interpersonnel dont ils font l'objet de la part des décisionnaires (Cropanzano et Greenberg, 1997). Bies et Moag (1986) la considère conceptuellement distincte de la justice procédurale et identifient quatre critères déterminant la justice des traitements interpersonnels. On y retrouve :

- *La véracité* : les décisionnaires doivent se montrer honnêtes et francs dans leur communication durant l'exécution de la procédure de prise de décision, et ainsi éviter toute forme de déception.

- *La justification* : les décisionnaires doivent fournir des explications adéquates sur les rétributions issues d'un processus de prise de décision.
- *Le respect* : les décisionnaires doivent considérer les personnes avec respect et dignité, et s'abstenir d'être impoli ou agressif.
- *La bienséance* : les décisionnaires doivent éviter de poser des questions indiscrètes ou faire des remarques discriminatoires (sexe, religion ...).

Greenberg (1990) a distingué dans ces critères deux composantes. Il regroupe d'une part les principes de véracité et de justification dans une catégorie d'explications et d'autre part les principes de respect et de bienséance dans une catégorie de sensibilité.

La justice interactionnelle ne s'est pas imposée dans la littérature de façon aussi nette que la justice distributive et la justice procédurale car elle n'est pas si facilement distincte de la justice procédurale (Dailey et Kirk, 1992). Il faudra attendre les années 1990 pour la voir se distinguer plus précisément dans la littérature. On trouve aujourd'hui dans la plupart des études les deux formes de justice interactionnelle proposées par Colquitt (2001) sur la base de l'analyse de Greenberg (1990) : la justice interpersonnelle qui renvoie au respect et à la dignité avec laquelle chacun traite les autres et la justice informationnelle qui renvoie à l'honnêteté et l'exactitude des informations fournies pour expliquer une décision (Bies et Moag, 1986 ; Colquitt, 2001 ; Greenberg, 1993a ; Shapiro, Buttner et Barry, 1994). La justice interactionnelle est particulièrement mise en lumière lorsque les individus sont amenés à considérer les communications avec leurs supérieurs comme étant justes ou injustes (Bies et Moag, 1986).

1.3.2. Distinctions entre la justice interactionnelle et les autres dimensions de justice

L'histoire des théories de justice organisationnelle a évolué autour de la question du nombre de dimensions réelles que l'on pouvait déceler. La justice procédurale a émergé de façon relativement distincte de la justice distributive. Ces deux formes montrent dans les études des effets différents lorsqu'on les manipule et donnent lieu à des comportements différents. Folger et Konovsky (1989) l'ont particulièrement bien illustré en rattachant spécifiquement la justice distributive à la satisfaction de la rétribution et la justice procédurale à la confiance des salariés envers leurs responsables et l'organisation dans une même étude qui concerne des augmentations de salaire. Sweeney et McFarlin (1993) ont entériné cette dichotomie de la justice distributive et de la justice procédurale en un construit fini appelé modèle bi-factoriel de la justice.

L'introduction de la troisième dimension sous la forme de justice interactionnelle, a suscité cette fois-ci beaucoup de polémiques et de détracteurs dans la communauté scientifique (Cropanzano et Greenberg, 1997). La confusion est née avec la difficulté pour les auteurs soutenant la thèse d'une dimension distincte des autres de mettre en valeur cette séparation supposée avec notamment la justice procédurale. Si l'importance de la qualité des relations entre les dirigeants et les employés étaient reconnus comme étant un facteur de justice par les chercheurs, ces derniers ne parlaient pas encore avant les années 1990 de justice interactionnelle en tant que telle. Les idées qui s'en rapprochaient dans les études étaient nommées par exemple « promulgation des procédures » (Folger et Bies, 1989) ou encore « contexte interpersonnel de la justice procédurale » (Tyler et Bies, 1990).

Bies (2001) et Bobocel et Holmvall (2001) proposent une séparation nette et durable des construits sur la base des études menées jusqu'alors. Pour eux, la preuve est faite que la

justice interactionnelle est fondée sur des règles différentes de la justice procédurale. De même, les effets de la justice interactionnelle sur les attitudes et comportements des salariés en entreprise sont distincts des effets de la justice procédurale. Nous retrouvons par exemple des effets uniques de l'injustice interactionnelle sur les attitudes vis-à-vis de la source de l'injustice. Les injustices interactionnelles modifient le jugement des salariés sur les décisionnaires tandis que les injustices procédurales sont rattachées au jugement sur l'organisation (Masterson, Lewis-McClear, Goldman et Taylor, 2000). Par la suite, de plus en plus de recherches ont fait état des dimensions informationnelles et interpersonnelles de la justice interactionnelle comme ayant des effets uniques (Judge et Colquitt, 2003 ; Kernan et Hanges, 2002) et plus importants que ceux qu'auraient la justice distributive ou la justice procédurale (Ambrose et Schminke, 2003). Aujourd'hui, le modèle prédominant les intègre et est appelé modèle à quatre facteurs (Colquitt, 2001 ; Colquitt et al., 2013).

A l'instar des orientations récentes de la majorité des études, et au vu de l'intérêt de notre terrain par rapport aux problématiques de justice organisationnelle, nous avons pris en compte ce modèle à quatre facteurs comme référence dans les études du présent travail.

En effet, le processus de notation dans l'Armée de l'air se construit en partie autour d'entretiens individuels entre les chefs et les subordonnés. Nous y retrouvons de façon distincte les caractéristiques du processus qui correspondent à chaque dimension de justice. La justice distributive est formée sur la base des notations, notamment celles qui sont chiffrées. La justice procédurale renvoie au cadre réglementaire formel ou aux pratiques plus informelles utilisées pour établir les notations. Enfin nous retrouvons dans l'entretien de notation entre le chef et le subordonné un support privilégié pour étudier la justice interactionnelle sous les formes interpersonnelle et informationnelle (Colquitt, 2001, Steiner et Rolland, 2006).

Nous intégrons également dans nos recherches une autre mesure de justice que nous allons à présent détailler : la justice globale. Paradoxalement, l'histoire des théories sur la justice organisationnelle est allée dans le sens de la recherche de nouvelles dimensions, avant d'aboutir à l'apparition d'un modèle à une seule dimension (Lind, 2001).

1.4. *La justice globale*

Colquitt, Greenberg et Zapata-Phelan (2005), dans une rétrospective de l'histoire des théories de justice, parlent de vagues successives. La vague de la justice distributive s'étend des années 1950 aux années 1970 ; la vague de justice procédurale s'étend de la fin des années 1970 aux années 1990, et, en même temps que la vague de la justice interactionnelle qui commence dans les années 1990, apparaît également la vague intégrative durant laquelle les chercheurs ont tenté de combiner les différentes dimensions de justice pour en établir les liens. Durant cette période, ils s'aperçoivent que l'évolution des études au sujet de la justice organisationnelle a montré in fine que les frontières entre chacune des dimensions étaient difficiles à établir de façon nette. Folger et Cropanzano (2001) font remarquer que la justice a jusqu'à présent été étudiée de façon trop fragmentée. Les individus ne distinguent pas toujours spontanément les différentes formes de justice lorsqu'ils sont confrontés à un événement. Ils évoquent plutôt, à l'instar de certaines observations, un sentiment général et ont tendance à tirer une évaluation globale de la justice présente dans l'organisation (Hollensbe, Khazanchi et Masterson, 2008). De plus, Shapiro (2001) relève que les individus concernés par une décision qu'ils jugent injuste réagissent en fonction de l'expérience générale qu'ils en tirent et non en fonction du type spécifique d'injustice dont ils ont été victimes.

La justice globale est évoquée dès les années 1980, mais n'a été l'objet de l'attention des chercheurs qu'à partir des années 2000. Le champ d'investigation est encore aujourd'hui en plein essor. Lind (2001) propose une forme de retour aux premières considérations sur la notion de justice. Il met l'accent sur le fait que les individus sont confrontés à des situations ou expériences formées de caractéristiques procédurales, distributives et interactionnelles. La combinaison de ces facteurs forme chez eux un sentiment de justice global. Leventhal (1980) avait défini la justice globale de façon un peu différente mais sur une même intention d'analyse générale. Selon lui, les salariés confrontés à une situation évaluent et font une synthèse de chaque dimension de justice, ce qui forme leur sentiment de justice globale. Nous retiendrons pour définition celle d'Ambrose et Schminke (2009) expliquée par Holtz et Harold (2009) : la justice globale représente les évaluations globales de la justice comme une entité basée sur les expériences personnelles aussi bien que sur les expériences d'autres personnes.

Ce nouveau champ d'investigation étant alors ouvert, les recherches sur la justice globale ont fait émerger des déterminants et des conséquences spécifiques à cette forme de sentiment de justice. Pour Holtz et Harold (2009) par exemple, la confiance du salarié envers ses supérieurs ou l'organisation est un préalable au sentiment de justice globale. La littérature fait état de plusieurs variables sensibles au sentiment de justice globale, surtout lorsque celles-ci rendent compte d'attitudes ou de comportements eux-mêmes globaux. Par exemple, la satisfaction au travail est mieux prédite par la justice globale que par les dimensions spécifiques de la justice (Ambrose et Schminke, 2009 ; Jones et Martens, 2007), il en est de même pour les effets sur la performance générale au travail (Ambrose et Schminke, 2009 ; Johnson, Truxillo, Erdogan, Bauer et Hammer, 2009).

Ce retour récent au concept de justice globale nous a inspiré pour les études que nous présenterons. Nous tenterons d'établir des liens entre justice globale et certains aspects des différentes dimensions de la justice à quatre facteurs.

1.5. *Influences réciproques des différentes formes de justice*

Nous venons de voir qu'une difficulté majeure dans l'analyse théorique de la justice est d'en déceler ses rouages à travers des dimensions différentes et en même temps très proches. Chaque forme de justice, distributive, procédurale et interactionnelle, est liée aux autres à travers les décisions organisationnelles. « Heureusement, il y a une bonne nouvelle, il est montré que les trois dimensions de justice interagissent » (notre traduction) avancent Cropanzano, Bowen et Gilliland (2007, p. 39) au travers de préconisations psychosociologiques pour un management efficace. La littérature comporte ainsi des apports théoriques qui permettent de comprendre la différence entre les différentes dimensions de justice, mais également d'autres qui expliquent les interactions qui existent entre elles. C'est en jouant expérimentalement sur le degré de justice de chaque dimension que les chercheurs ont pu déterminer les effets des unes sur les autres. Il a été montré dans un premier temps un effet interactif systématique entre justice distributive et justice procédurale dans la perception qu'a l'individu de la décision hiérarchique prise à son égard (Brockner, 2002 ; Cropanzano et Konovsky, 1996). Cela signifie que si une décision est perçue comme juste dans ses procédures alors qu'elle est perçue comme injuste au regard de la justice distributive, cette même décision peut être perçue comme globalement juste. L'inverse est également vrai.

De la même façon, la justice interactionnelle interagit avec les autres formes de justice de façon à compenser des injustices distributives et procédurales (Cropanzano, Slaughter et Bachiochi, 2005 ; Goldman, 2003). L'influence de la justice interactionnelle sur les autres formes de justice se vérifie tout particulièrement en ce qui concerne les attitudes et comportements vis-à-vis du leader (Aryee, Budhwar et Xiong Chen, 2002). C'est également le cas pour les attitudes et comportements qui revêtent une composante relationnelle comme le soutien collectif (Fuller et Hester, 2001) ou les comportements contreproductifs au travail (Ambrose, Seabright et Schminke 2002).

Quelques recherches ont ensuite investi les liens de cause à effet de la triple interaction justice distributive, justice procédurale et justice interactionnelle (Cropanzano, Bowen et Gilliland, 2007). Chacune de ces dimensions permet d'atténuer ou de renforcer les formes d'injustice des deux autres et ont des effets par exemple sur les comportements de représailles au travail (Skarlicki et Folger, 1997). Une autre forme d'interaction entre les différentes dimensions de justice apparaît lorsqu'on étudie leurs effets conjoints sur une même variable. Par exemple, un effet devenu aujourd'hui un classique est l'influence de l'interaction entre justice distributive et justice procédurale sur la satisfaction d'un salarié. Si une personne reçoit une rétribution qu'elle considère injuste, mais que les procédures qui ont permis cette rétribution sont quant à elles perçues comme justes, le salarié aura moins de sentiments négatifs vis-à-vis de sa rétribution (Brockner, 2002).

Les effets de la justice ou des injustices sur les attitudes et comportements ont permis au fur et à mesure de dessiner les contours de chaque forme de justice aussi bien dans ce qui les distingue que dans ce qui les relie. Cependant, une autre question se pose pour comprendre l'ensemble des enjeux liés à la justice organisationnelle : quels sont les antécédents de la justice ? Pourquoi s'intéresse-t-on autant à la justice, et comment la modéliser ?

2. Les modèles des antécédents de la justice organisationnelle

Si l'intérêt pour la justice au travail a connu un tel essor, c'est parce qu'elle connaît un retentissement majeur dans les organisations. La justice est un réel enjeu auquel les individus sont sensibles et par rapport auquel ils ajustent leurs comportements et attitudes. Pour n'en rester qu'au contexte du travail, le sentiment de justice fait intervenir des champs psychosociaux entiers et bénéficie d'un intérêt scientifique empirique désormais profondément investi (pour une revue chronologique des antécédents des modèles de justice, voir Colquitt et al., 2005).

Il est donc important à ce niveau de comprendre les approches théoriques contemporaines qui ont traité des antécédents du sentiment de justice au travail. Celles-ci ne sont pas mutuellement exclusives, mais plutôt complémentaires. Nous passons en revue dans les chapitres suivants les grands modèles qui ont permis de comprendre les mécanismes d'émergence du sentiment de justice dans les organisations, afin de les rattacher à nos études.

2.1. Les modèles instrumental, centré sur le groupe et déontique

Le modèle instrumental offre une explication directement matérielle de l'importance de la justice : nous préférons les situations justes car elles nous permettent de gagner davantage de récompenses que les situations injustes (Thibaut et Walker, 1975). La motivation est ici quasiment quantitative en terme de maximisation des ressources (Cropanzano et Ambrose, 2001 ; Shapiro, 1993), donc surtout dépendante de la justice distributive. Selon l'explication instrumentale du sentiment de justice, la forme procédurale

de la justice jouera aussi un rôle, et notamment l'effet de voix qui permettra un contrôle de l'individu sur ces procédures et donc sur les récompenses (Thibaut et Walker, 1975). Cependant, le sentiment de justice sera déterminé par la récompense qui justifiera a posteriori une meilleure acceptation ou une meilleure satisfaction de la procédure (Shapiro et Brett, 1993). L'approche instrumentale est facilement acceptable, mais également incomplète (Lind et Tyler, 1988). Le seul intérêt personnel est insuffisant à expliquer l'ensemble des explications qui peuvent jouer un rôle dans la formation du sentiment de justice chez l'individu.

Tyler et Blader (2000) proposent de mettre en perspective d'autres facteurs qui influent sur le sentiment de justice, notamment l'importance des interactions sociales autour d'une décision organisationnelle. Tyler et Blader (2000) replacent l'individu dans un système groupal et organisationnel dans lequel il aura besoin d'avoir une « valeur » aux yeux du groupe, une place qui lui est propre. La valeur conférée à l'individu s'exprimera alors cette fois-ci à travers la justice des procédures qui va témoigner du respect qui lui est dû. Lind et Tyler (1988) montrent que dans le cas de procédures injustes vis-à-vis d'un individu, celui-ci aura des sentiments négatifs, et ce indépendamment de sa rétribution. La justice des procédures organisationnelles, en particulier sur le long terme, aura pour valeur d'intégrer les individus dans le groupe. En effet, l'approche de la valeur du groupe postule que l'individu accorde une importance particulière aux relations qu'il entretient avec les autres membres de son groupe d'appartenance, ce qui lui permet de satisfaire des besoins psychologiques comme par exemple l'estime de soi (Brockner et Wiesenfeld, 1996) et lui confère alors une valeur singulière dans ce groupe. Cette valeur de l'individu est notamment confirmée par le fait qu'il sera traité de façon juste par son groupe d'appartenance.

Le modèle de la valeur du groupe est couramment associé au modèle relationnel (Lind et Tyler, 1992) des mêmes auteurs. Le modèle relationnel conserve le principe de

l'importance accordée au statut et à la place de l'individu dans le groupe et se focalise davantage sur les relations entre décisionnaires et employés (Colquitt et al., 2005). Il existe un lien étroit entre l'impartialité dont fait preuve le décisionnaire et le sentiment de justice procédurale de l'individu (Tyler, 1989). L'impartialité est ainsi perçue comme une marque d'intégrité de la hiérarchie ainsi que de respect et d'intégration vis-à-vis de l'individu.

Enfin, nous retrouvons dans la littérature le modèle de l'engagement dans le groupe (Tyler et Blader, 2000, 2003) axé quant à lui sur les comportements de groupe en fonction des perceptions de justice. Ce modèle explique que les individus vont s'engager pour le groupe ou bien pour l'organisation dès lors qu'ils en recevront une reconnaissance de ce même groupe ou organisation. Or, c'est davantage à travers la justice procédurale que les personnes reconnaîtront le juste retour de leur investissement. Les comportements relatifs à la justice procédurale et interactionnelle au sein des groupes renforcent ainsi l'identification au groupe ou à l'organisation, et le sentiment de justice. Les trois modèles que nous venons de décrire peuvent être réunis dans une approche commune dite centrée sur le groupe.

Les modèles instrumental et centrés sur le groupe connaissent de nombreuses validations empiriques, mais sont encore insuffisants à décrire l'ensemble des motivations qui expliquent les préoccupations de justice des individus (Cropanzano, Goldman et Folger, 2003). La justice est également une valeur supérieure à laquelle les personnes souscrivent par pur sens moral et éthique (Folger, 2001). Etre juste apparaît comme une valeur en soi.

Folger (1998) introduit cette nouvelle vision d'ordre morale dans le champ psychologique à travers le modèle déontique. Les individus, sensibles aux notions de bien et de mal, y rattachent directement le sentiment de justice, et ce indépendamment de la rétribution ou de l'appartenance à un groupe (Cropanzano et al., 2003). Dans le modèle déontique, le simple fait qu'une situation contrevienne aux valeurs morales de l'individu inspire en lui un sentiment d'injustice, même si ce dernier en est un simple observateur

(Cropanzano et al., 2003). Avec le modèle déontique, nous revenons sur une conceptualisation de la justice centrée sur l'individu, et en même temps distincte de la recherche immédiate de gain.

2.2. *La théorie des cognitions référentes et la théorie de justice*

La théorie des cognitions référentes avance l'idée selon laquelle les individus possèdent des schémas mentaux de référence qu'ils comparent aux situations qu'ils vivent. Ainsi, face à une injustice, nous allons évaluer mentalement la situation et l'écart qu'il y a avec ce qu'aurait dû être selon nous la procédure ou la décision si elle avait été appliquée de façon juste (Van den Bos, Lind, Vermunt, et Wilke, 1997). Cette approche nécessite l'existence plus ou moins précise chez les personnes impliquées de modèles cognitifs préalables qui influenceront sur le sentiment de justice (Cropanzano et Folger, 1989). Folger (1986a, 1986b), à l'origine de la modélisation de la théorie des cognitions référentes, explique que le sentiment d'injustice fait appel à une comparaison mentale avec ce qui aurait pu se passer selon l'individu. Il identifie trois conditions qui augmentent le sentiment d'injustice :

- Des cognitions référentes claires, si l'individu peut envisager précisément les procédures ou les décisions qui auraient pu être mises en œuvre, les solutions alternatives sont alors facilement envisageables.
- Des conditions d'amélioration de la situation peu probables. Lorsque les perspectives de modification de la décision pour une autre qui serait plus favorable sont peu envisageables.

- Une faible possibilité de se justifier. Cette condition accentue le sentiment d'injustice car une justification de la part de l'individu permettrait de défendre une solution alternative.

Finalement, les études relatives aux cognitions référentes montrent que les participants ont un fort mécontentement dès lors que leurs référents cognitifs, c'est-à-dire la récompense ou la procédure qu'ils escomptaient, sont clairs et que les procédures réelles sont perçues comme mauvaises.

La théorie de justice proposée par Folger et Cropanzano (1998, 2001) reprend le modèle des cognitions référentes en y ajoutant le lien entre sentiment de justice et responsabilité de l'agent de l'évènement. Selon ces auteurs, pour qu'une injustice soit ressentie, il faut qu'elle puisse reposer sur la responsabilité d'une ou plusieurs personnes. Folger et Cropanzano (2001) établissent que cette responsabilité et le sentiment d'injustice qui lui est attenante sont établis selon trois critères qui doivent être réunis. Il faut que :

- L'individu soit l'objet d'une décision désavantageuse.
- L'individu puisse attribuer cette décision à une personne et imaginer une autre décision qui lui aurait été plus favorable.
- Le décisionnaire n'ait pas respecté certains critères moraux à travers sa décision.

La notion de responsabilité apporte un élément supplémentaire intéressant que nous prendrons en compte dans nos études sur le sentiment de justice des militaires. Mais la relation entre un subordonné et son chef à travers des décisions est d'autant plus mise en avant dans les théories des heuristiques de justice et de l'incertitude que nous allons maintenant présenter.

2.3. *Les théories de management de l'incertitude et de l'heuristique de justice*

Van den Bos et Lind (2002) proposent une nouvelle idée au début des années 2000 pour expliquer les préoccupations de justice des individus ainsi que leur processus de formation. Le constat est qu'en situation professionnelle, les personnes n'ont pas nécessairement connaissance de tous les éléments pertinents qui leur permettraient de se comparer, et donc de former leur sentiment de justice. L'exemple est d'autant plus frappant lorsqu'un individu ne connaît pas les rétributions d'un autre tout en considérant qu'elles devraient être équivalentes. Dès lors, les individus vont, selon ces mêmes auteurs, s'appuyer sur d'autres informations disponibles, bien que moins pertinentes, pour pouvoir se comparer et trouver une base acceptable à leur sentiment de justice. Ainsi, en l'absence d'informations, les perceptions de justice se formeraient sur la base de certaines certitudes observables, notamment les procédures utilisées pour les rétributions. Van den Bos (2005) explique qu'en réalité, les personnes sont très souvent en situation d'incertitude dans le cadre de leur travail, ce qui augmente la « sensibilité » au sentiment de justice et les réactions à l'injustice. Dans ce contexte, c'est la justice procédurale qui prendrait la plus large place pour former l'impression de justice. Et plus la situation présenterait d'incertitude et d'instabilité, plus la justice procédurale serait prépondérante (Van den Bos et Miedema, 2000).

La théorie de l'heuristique de justice (Van den Bos, Vermunt et Wilke, 1997) se situe dans la même lignée que celle du management de l'incertitude. Pour former leurs impressions de justice, les individus créeraient des heuristiques, c'est-à-dire des impressions formées par rapport aux décisionnaires et aux rapports qu'ils entretiennent avec eux. Ces impressions sont globales et construites sur la base des informations disponibles pour les individus. Ce sont ces heuristiques qui vont permettre de réduire l'incertitude quand les

personnes sont confrontées à des nouvelles décisions et qui leur permettront d'évaluer la confiance qu'ils peuvent accorder à leur hiérarchie. Les heuristiques de justice permettent alors de moduler le sentiment de justice en fonction du degré de confiance accordée au décisionnaire (Van den Bos, Wilke et Lind, 1998). Cette approche met en lumière l'influence de l'effet de primauté dans les informations relatives au sentiment de justice. L'information directement accessible aura plus d'impact sur le sentiment de justice que celle qui sera connue plus tard dans le processus de prise de décision (Van den Bos et al., 1997). A travers cette approche, c'est le potentiel d'acceptation ou au contraire d'exclusion dans les relations sociales qui induira chez les individus des sentiments de justice sur la base de ce qu'ils perçoivent immédiatement, que les informations soient d'ordre distributif, procédural ou interactionnel (Van den Bos et al., 1997).

3. Les conséquences de la justice organisationnelle

3.1. Justice, attitudes et comportements au travail

La justice au travail a été corrélée à de nombreux facteurs afin d'expliquer des enjeux professionnels majeurs tels que la performance, l'engagement dans le groupe, les comportements de citoyenneté, etc. Elle est reconnue comme l'une des sources majeures de satisfaction au travail (e.g., Masterson, Goldman et Taylor, 2000 ; Moorman, 1991) et a donc des conséquences importantes sur les individus aussi bien dans les organisations qu'en dehors d'elles (Van Knippenberg, Van Knippenberg et De Cremer, 2007). Des méta-analyses proposent une revue de ces nombreuses corrélations qui ont été mises en évidences (voir entre autres Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001 ; Colquitt et al., 2013 ;

Wiswesvaran et Ones, 2002 ; Whitman, Caleo, Carpenter, Horner et Berneth, 2012). Les différentes composantes de justice ont en effet un champ d'influence très vaste tant au point de vue individuel que collectif.

A titre d'exemples, la justice organisationnelle est corrélée aux comportements de citoyenneté, à la performance au travail (ou à la tâche) (Colquitt, et al., 2013 ; Cropanzano et Greenberg, 1997), à la satisfaction au travail, à la confiance en l'organisation ou au leader (Colquitt et al., 2001). Le sentiment d'injustice pousse les individus à adopter des comportements contreproductifs, voire de représailles (Blodgett, Granbois et Walters, 1993 ; Blodgett, Hill et Tax, 1997) ou de vols (Greenberg, 1993b). Il peut impliquer des symptômes de stress (Cropanzano, Goldman, et Benson, 2005).

« Clairement, les individus font attention à la justice » (notre traduction, Van Knippenberg, Van Knippenberg et De Cremer, 2007, p. 114). L'objectif n'est pas ici de faire une liste exhaustive des comportements influencés par le sentiment de justice au travail ; retenons que la justice organisationnelle investit l'ensemble des champs des organisations, d'où son importance grandissante dans la littérature. Nous aurons l'occasion dans les prochains chapitres d'investir plus précisément certaines conséquences dans le cadre particulier que représente l'institution militaire. Ces variables sont détaillées dans la présentation de notre deuxième étude.

3.2. *Justice et évaluation des performances professionnelles*

3.2.1. *Revue de la littérature sur l'évaluation des performances professionnelles*

Considérée comme l'une des plus importantes pratiques en organisation (Boswell et Boudreau, 2002 ; Judge et Ferris, 1993), l'évaluation des performances est un procédé de gestion des ressources humaines qui a fait l'objet de nombreuses recherches et à travers lequel plusieurs problématiques psychologiques sont mises en exergue. La littérature sur la justice organisationnelle illustre tout particulièrement cet état de fait (Korsgaard et Roberson, 1995). Nous retrouvons à travers les études qui concernent l'évaluation professionnelle plusieurs axes de travail. Nous présentons ici une première problématique qui concerne les dimensions générales ou les critères de performance spécifiques qui peuvent être retenus pour évaluer un individu dans le cadre professionnel. Nous posons également la question de la pertinence de l'outil d'évaluation en lui-même.

Les performances au travail sont généralement distinguées en deux catégories : les performances intra-rôle et les performances extra-rôle (Borman et Motowildo, 1993 ; Katz, 1964). Les performances intra-rôle sont celles qui sont censées être mises en œuvre en rapport avec les attentes explicites de l'organisation vis-à-vis du poste et des tâches à accomplir par l'individu dans son métier. Les performances extra-rôle sont quant à elles des tâches ou des comportements non prescrits à travers lesquels les personnes vont apporter une plus-value à l'organisation, comme par exemple un comportement d'aide. Les performances intra-rôle reposent sur des habiletés pratiques et cognitives, alors que les performances extra-

rôle font appel à d'autres caractéristiques de l'individu comme la motivation et la personnalité (Borman et Motowildo, 1993).

Etant donné l'étendue des champs de compétences utiles à l'organisation et de leurs différentes natures, circonscrire le champ de la performance professionnelle n'est pas une chose aisée (Austin et Villanova, 1992). Plusieurs modèles existent qui diffèrent en fonction de leur approche synthétique ou analytique de la performance au travail, considérant tantôt huit dimensions (Campbell, McCloy, Oppler, et Sager, 1993) et jusqu'à dix-huit facteurs de performance (Arvey et Murphy, 1998). Nous n'avons pu trouver, et pour cause, dans la littérature de consensus sur les variables qui circonscrivent la performance au travail. Afin de synthétiser les différentes recherches à ce sujet, nous retiendrons comme définition globale de la performance professionnelle qu'il s'agit des devoirs professionnels assignés par l'autorité et évalués par cette dernière (Cropanzano, Bowen, et Gilliland, 2007).

Arvey et Murphy (1998) développent un résumé historique des recherches en lien avec l'évaluation des performances professionnelles. Ils y expliquent que jusque dans les années 1980, la problématique principale était de trouver les formes optimales d'outils d'évaluation objective des performances. Cependant, cette approche psychométrique a vite trouvé ses limites, car il s'est montré indispensable de prendre en compte les processus cognitifs utilisés par l'évaluateur pour utiliser l'outil en question (DeNisi et Williams, 1988). Par la suite, l'accent a alors surtout été mis sur la façon dont les dirigeants formaient leurs impressions et leur connaissance des performances de leurs subordonnés pour les évaluer, indépendamment de la forme de l'outil utilisé (Feldman, 1981). Finalement, la pratique de l'évaluation s'avère être une question hautement relationnelle dans laquelle se joue de nombreuses problématiques psychologiques et organisationnelles. On y retrouve par exemple l'influence du contexte social (Levy et Williams, 2004) ou la motivation des évaluateurs à donner des évaluations plus ou moins exactes aux membres de leur équipe (Longenecker,

Gioia et Sims, 1987). Des recherches ont mis en évidence l'influence de nombreux facteurs dans l'évaluation professionnelle comme l'âge (Waldman et Avolio, 1986) et le sexe (Woehr et Roch, 1996) mais aussi la qualité des relations (Folger et Cropanzano, 1998) ou les conflits entre chefs et subordonnés (Thomas et Schmidt, 1976). De fait, l'évaluation des performances laisse place à une part de subjectivité plus ou moins importante quel que soit l'outil utilisé ou le degré d'expertise de l'évaluateur dans la connaissance de cet outil (Cropanzano, Bowen, et Gilliland, 2007).

3.2.2. Justice et évaluation des performances

L'évaluation des performances est considérée comme ayant une plus forte influence sur le sentiment de justice que la satisfaction de la rétribution elle-même (Cherry, Ordonez et Gilliland 2003). Il se joue donc au moment précis du dévoilement de l'évaluation entre le chef et le subordonné des enjeux professionnels et psychosociaux importants, dus entre autres au fait que l'évaluation des performances rentre en ligne de compte dans des processus décisionnels (Sulsky et Keown, 1998).

La revue de littérature que proposent Spence et Keeping (2010) nous renseigne tout particulièrement sur les types de distorsions qui peuvent intervenir dans un processus d'évaluation des performances de la part de du chef. En effet, l'évaluateur peut se retrouver dans une situation inconfortable s'il doit noter une personne en sachant que l'évaluation ne lui sera pas favorable. Il s'expose alors à des réactions négatives (Harris, 1994). Plusieurs raisons de différents ordres peuvent amener le chef à procéder à des évaluations malhonnêtes (Murphy, Cleveland, Skattebo et Kinney, 2004). Les trois principales raisons qui expliquent

ces distorsions à travers la littérature peuvent être résumées selon Spence et Keeping (2010) à :

- La tentative d'éviter les conséquences négatives
- La recherche de complaisance avec les normes organisationnelles
- La poursuite de l'intérêt personnel.

Nous pouvons déjà percevoir les implications que vont avoir les enjeux liés à l'évaluation professionnelle sur le sentiment de justice des personnes notées. Bien que nous verrons que la justice interpersonnelle trouve son importance dans l'évaluation professionnelle, les rapports entre justice et évaluation de la performance apparaissent surtout dans les recherches à travers la justice distributive et la justice procédurale. En effet, dans la continuité de la théorie de l'équité (Adams, 1965), le personnel noté est sensible à la juste récompense sous forme d'évaluation en proportion avec le travail fourni. Cela influencera directement l'acceptation du système de notation en lui-même (Dipboye et de Pontbraind, 1981 ; Lawler, 1967). De plus, les personnes évaluées vont être sensibles à de multiples éléments du processus de notation comme par exemple l'opportunité qui leur sera donnée d'exprimer leurs impressions à ce sujet (Landy, Barnes, et Murphy, 1978 ; Landy, Barnes-Farrell, et Cleveland, 1980). La possibilité pour les individus évalués d'être impliqués dans le processus de notation est toujours perçue comme plus juste que si cette opportunité ne leur est pas donnée (Lissak, 1983).

Folger, Konovsky et Cropanzano (1992) ont proposé une approche procédurale d'évaluation des performances pour réduire les sentiments d'injustice. Selon eux, elle doit comporter trois impératifs :

- *Une information adéquate.* Les individus doivent savoir suffisamment à l'avance quand et sur quels critères ils vont être évalués. Cela nécessite une information régulière de la part du chef.

- *Une écoute juste.* Elle consiste à ne se baser que sur des performances professionnelles tangibles pour l'évaluation plutôt que sur des impressions personnelles, tout en donnant la possibilité à la personne évaluée de donner son avis.
- *Un jugement objectif.* Les critères retenus et leur évaluation doivent être précis, et les décisions prises en suivant un processus formel.

Greenberg (1986) relève quant à lui cinq critères de justice procédurale appliquée à l'évaluation des performances :

- Le recueil et l'utilisation d'informations en amont de l'évaluation
- La qualité du dialogue durant l'entretien
- La possibilité de correction
- La connaissance du travail de la personne évaluée
- L'utilisation de référentiels pertinents et cohérents.

Dans le champ théorique de l'évaluation professionnelle, nous voyons qu'il existe de nombreuses problématiques qui amènent à la formation du sentiment de justice chez les individus. Notamment lorsque ces derniers perçoivent des distorsions dans la subjectivité de l'évaluation ou dans la qualité relationnelle. Les militaires à travers leur notation annuelle forment ainsi leur sentiment de justice. Cependant, nous allons voir qu'un autre facteur organisationnel important peut se surajouter et avoir également une influence sur le sentiment de justice dans l'évaluation. Il s'agit du changement organisationnel.

3.3. *Justice et changements organisationnels*

Le changement organisationnel et les résistances qu'il implique presque irrémédiablement dans une organisation (Steiner et Rolland, 2006) est un sujet de psychologie central qui a suscité un grand nombre de recherches. Il s'agit d'une problématique majeure dans le développement des ressources humaines (Wooten et White, 1999).

Le changement organisationnel a été conceptualisé de différentes manières. Il induit de fait un effort d'adaptation de la part du personnel à différents niveaux (Armenakis et Bedeian, 1999). Ces efforts, pour être consentis demandent un engagement comportemental et affectif et donnent alors lieu à des résistances quand l'engagement demandé ne semble pas propice aux individus (e.g. Jaffe, Scott, et Tobe, 1994 ; Judson, 1991 ; Lewin, 1951). De plus, il a été mis en exergue un attachement aux situations connues et aux routines qui viennent freiner l'engagement à changer (Argyris et Schon, 1978). Pour qu'une procédure de changement organisationnel puisse se dérouler avec succès, Michel, Stegmaier, Meiser et Sonntag (2009) déterminent qu'il est indispensable pour une direction d'obtenir de la part des membres des attitudes positives à l'égard de l'organisation, des comportements proactifs ainsi que des valeurs similaires à celles de l'organisation, rien de moins.

Ce sont les problématiques de changement organisationnel qui ont permis un essor particulier de l'intérêt pour les questions de justice en ressources humaines (Cobb, Wooten, et Folger, 1995 ; Konovsky et Brockner, 1993). Plusieurs variables qui mettent en lien le changement organisationnel et la justice ont été étudiées, et il est désormais établi que la justice est un antécédent important au bon déroulement d'un processus de changement en organisation. Elle favorise l'acceptation du changement, la coopération des personnes concernées et leur satisfaction vis-à-vis du changement (Blader et Tyler, 2005 ; Greenberg,

1994 ; Wanberg et Banas, 2000). Il existe une étroite relation entre l'attachement affectif dans le changement et la perception de justice (Bernerth, Armenakis, Field, et Walker, 2007 ; Herold, Fedor, et Caldwell, 2007). Le processus de changement sera alors pris en considération par les acteurs. La façon dont il va être mené et l'information autour de celui-ci en termes de justice perçue conditionnera les comportements positifs (By, Diefenbach et Klarner, 2008 ; Herold, Fedor et Caldwell, 2004 ; Orth, 2002 ; Wanberg et Ballas, 2000). Les conclusions de la plupart des recherches sont congruentes dans le rôle joué par la justice pour accompagner le changement dans les meilleures conditions possibles, et en particulier dans ses dimensions procédurales et interactionnelles (Kickul, Lester et Finkl, 2002).

Dans les études qui suivent, nous verrons qu'un changement organisationnel est venu « perturber » le déroulement habituel des procédures de notation annuelle. Nous avons alors dû le prendre en compte et l'intégrer dans nos analyses car c'est un facteur important du sentiment de justice. Les pré-requis à un changement réussi et les résistances qui en émergent sont autant d'éléments qui nous permettront de pouvoir comparer l'effet du changement sur le sentiment perçu dans les notations.

Partie 2 : La perception de justice globale des militaires en situation de changements organisationnels

A partir des éléments théoriques présentés, nous proposons des études sur la perception de justice des militaires en ce qui concerne leurs notations annuelles. Nous chercherons dans un premier ensemble d'études le rôle que va jouer chaque dimension de justice dans la formation de leur perception de justice globale. Nous verrons qu'un évènement organisationnel important a eu lieu au cours de l'année 2012 avec le changement de l'outil de notation chez les sous-officiers et militaires techniciens de l'air. C'est pourquoi les études qui sont présentées suivent un plan longitudinal transverse. C'est-à-dire que nous avons proposé notre matériel à deux populations différentes à deux moments différents en considérant que ces populations pouvaient être considérées comme équivalentes car représentatives des caractéristiques de la population qui nous intéresse. Elles diffèrent par une condition essentielle : l'introduction effective du nouveau système de notation qui a servi à noter pour la première fois le second échantillon interrogé. L'étude 1 sera appelée condition « sans changement » et l'étude 1 bis représentera la condition « changement ».

Pour comprendre le langage utilisé, il faut tout d'abord s'attarder sur quelques éléments structurels ainsi que sur des explications qui concernent le contexte organisationnel de l'Armée de l'air française au début des années 2010. Nous présenterons notamment les procédures de notation qui constituent notre base de travail.

1. Contexte organisationnel des études effectuées

1.1. *Éléments de compréhension sur l'organisation générale de l'Armée de l'air française*

En nous basant sur les données fournies par la direction des ressources humaines de l'Armée de l'air sur son site intranet, nous pouvons présenter l'Armée de l'air en quelques chiffres. L'Armée de l'air en 2013 compte 56000 personnes dont 49500 militaires. Les femmes représentent 14,7% du personnel. Parmi les militaires, nous distinguons trois grandes catégories de grades qui se répartissent ainsi :

Les officiers, au nombre de 7100, représentent 14% du personnel. Les officiers occupent les postes de commandement ou sont des spécialistes de haut niveau comme par exemple les pilotes.

Les sous-officiers sont 28200 et constituent 57% du personnel militaire. Les sous-officiers sont les « chevilles ouvrières » de l'institution. Equivalents de techniciens ou de la catégorie B de la fonction publique, les sous-officiers sont présents dans tous les métiers techniques tels que mécaniciens, personnels administratifs, chefs de service ... La présence majoritaire des sous-officiers fait de l'Armée de l'air une armée de techniciens qualifiés.

Les militaires techniciens de l'air (que nous désignerons « MTA ») sont 13900. Ils travaillent en renfort dans des tâches d'exécution à divers niveaux. Les MTA n'occupent pas de postes de commandement et participent aux missions sous les ordres des sous-officiers et officiers, également dans tous types de métiers (cuisiniers, chauffeurs, secrétaires...).

L'ensemble du personnel militaire est réparti selon les besoins dans trois familles de spécialités que sont les pilotes d'avion, les mécaniciens et les basiers. Ces derniers

constituent le support nécessaire au bon déroulement des missions et de la vie sur la base aérienne (administration, restauration, informatique, renseignement, etc.).

Deux formes de liens de subordination coexistent au sein de l'armée. Nous distinguons l'organisation hiérarchique que nous venons de présenter, qui est régie par les grades, et l'organisation organique qui répartit le personnel en fonction des métiers et des spécialités. La déclinaison organique est composée selon diverses structures inclusives dans l'organisation générale du travail. Les bases aériennes, commandées par un officier supérieur, sont composées d'unités. Les unités représentent et assurent chacune une grande fonction de la base (tour de contrôle, escadron de chasse, pompiers, service administratif...), elles sont commandées par un commandant d'unité officier ou sous-officier supérieur pour les plus petites. Les unités se divisent ensuite en services qui contiennent chacun un chef et des subordonnés.

1.2. *Les profondes restructurations de l'Armée de l'air*

Le contexte social, politique et économique français à partir des années 2000 a eu un impact profond sur les structures du Ministère de la Défense. L'Armée de l'air, comme toute organisation publique de grande échelle, a toujours connu des transformations. Mais des changements majeurs sont apparus ces dernières années et ont eu des conséquences importantes à tous les niveaux organiques. Sans analyser profondément toutes les particularités de ces changements, retenons qu'ils ont nécessité jusqu'à des précisions au plus haut niveau dans les définitions des missions régaliennes de l'Armée de l'air et de la déclinaison de ces missions en termes d'effectifs, de budget, de moyens humains et matériels etc.

Les changements opérés sont la conséquence des lignes de conduite données par des projets ministériels autour, entre autres, d'un document appelé le « Livre Blanc sur la Défense et la Sécurité Nationale ». Le livre blanc définit les enjeux géopolitiques de la défense ainsi que le format et les moyens à mettre en œuvre pour y répondre. Il a été refondu en 2008 puis en 2013. En parallèle de celui-ci, une série d'autres dispositifs sont venus interférer dans les projets et la structure de l'Armée de l'air et ont donné lieu à d'importants changements. Le projet « air 2010 » en 2004 qui prévoyait le fusionnement organique de plusieurs grands commandements ; la révision générale des politiques publiques (RGPP) en 2011 et la loi organique relative aux lois de finance (LOLF) de 2006 ont eu pour conséquence une rationalisation des dépenses et des financements dans les armées. La loi de programmation militaire (LPM) régit actuellement la réponse financière de l'Etat face aux besoins des armées. Ces projets sont déclinés en de nombreuses restructurations, en plus de la mise en conformité aux normes de l'OTAN ou de l'UE pour un certain nombre de spécialités.

Sur le terrain, les militaires ressentent les changements soit « de loin » sur des restructurations qui ne les touchent pas directement, soit « de près » lorsque leur métier, leur matériel, leurs fonctions ou leurs spécialités connaissent des transformations. Les mises en place des projets en conformité avec les objectifs donnés pour les armées depuis les années 2000 ont le plus souvent dû être accompagnées de restrictions budgétaires et de réductions d'effectifs. Les militaires vivent donc actuellement une situation de transition, durant laquelle le changement de format leur demande une capacité d'adaptation constante. Or, ces changements issus de réformes gouvernementales peuvent donner lieu comme souvent à des comportements de résistance (Angel et Steiner, 2013). C'est pourquoi les considérations de justice vont plus particulièrement trouver leur intérêt à travers ce type de contexte.

1.3. *Les procédures de notations annuelles des militaires de l'Armée de l'air*

Tout militaire est évalué annuellement par son commandant d'unité (ou directement par le commandant de base pour les commandants d'unité) à travers le procédé classique de l'entretien individuel (Monié, 1989). Cette notation est ensuite entérinée (ou non) par le commandant de base. La notation rend compte aussi bien de la qualité du travail fourni et de l'atteinte des objectifs professionnels fixés par le commandant d'unité pour l'année que du comportement en conformité avec le règlement de discipline générale militaire de la personne notée. Les officiers ne sont pas notés sur le même mode que les autres militaires. Le canevas de notation appelé « bulletin de notation des officiers » contient des critères et des formes d'évaluation des performances différents du « bulletin de notation interarmées » propre aux sous-officiers et MTA (militaires techniciens de l'air) (voir annexe I). Dans notre première étude, nous n'avons pas tenu compte de la notation des officiers qui suit une logique d'appréciation particulière. Nous avons préféré nous concentrer sur celle des sous-officiers et MTA qui constituent 85% des effectifs du personnel militaire, et c'est celle-ci que nous présentons à présent. Ainsi, la procédure prévoit que chaque sous-officier et MTA est reçu par le commandant d'unité à tour de rôle pour un entretien individuel durant lequel la notation est remise. Dans l'ordre hiérarchique, le chef de service propose une notation de l'intéressé au commandant d'unité, qui lui, choisit de suivre ou non cette proposition pour procéder à l'évaluation de façon effective. En dernier ressort, la notation est validée par le commandant de base.

Les procédés de notation ont évolué dans le temps. Dans la période durant laquelle nous avons procédé à nos travaux de recherches, un événement inattendu est survenu : la grille de notation des militaires non officiers a changé. Nous allons donc à présent expliquer

les grands principes des deux formes de bulletins de notation auxquels étaient soumis les militaires depuis 2010, au moment de notre première étude, jusqu'à aujourd'hui.

Jusqu'en 2012, les militaires étaient tout d'abord appréciés sur 14 critères dont 9 faisaient état des qualités militaires, morales et sportives, et les 5 autres se rapportaient aux qualités plus spécifiquement professionnelles. Une lettre était apposée à chaque critère qui pouvait être : « E » pour exceptionnel, « S » pour « Supérieur », « B » pour « Bon », « P » pour « Perfectible » ou « I » pour « Insuffisant ». La feuille de notation contenait ensuite un cadre réservé aux appréciations littérales ainsi que la note en elle-même appelée « tau » (de la lettre grecque τ). Dans cet ancien système de notation, le tau était la partie la plus importante de la notation. Elle résumait sous forme chiffrée le bilan de l'ensemble de la notation. La note de la personne évaluée correspondait à un degré d'atteinte globale de l'ensemble des objectifs qu'il devait atteindre dans l'année. La note 4 correspondait à un bon travail : les objectifs professionnels étaient correctement atteints, c'était la note « normale ». La note 5 correspondait à un travail particulièrement bien effectué, qui méritait d'être valorisé. Au-delà, les notes correspondaient à des résultats professionnels encore meilleurs et indiquaient que la personne notée avait largement dépassé les objectifs qui lui étaient assignés. La condition nécessaire pour avoir une note au-dessus de 4 était que l'un des critères de notation devait s'être vu apposé la lettre « E ». Chaque critère apprécié par un « E » apportait un point supplémentaire au tau final. Le même principe fonctionnait de façon inverse avec les critères appréciés avec un « I ». Chacun d'entre eux faisait baisser le tau d'un point. Ainsi, la note 3 signifiait que le militaire avait fourni un travail annuel insuffisant (ou bien des fautes professionnelles ou de comportement) et correspondait à un des critères évalué « I ». Les notes inférieures à 3 rendaient compte de résultats professionnels médiocres ou de fautes de comportements importantes. Afin d'objectiver les objectifs professionnels qui

devaient être atteints, les militaires devaient signer une fiche d'objectifs annuelle qui listait les activités qu'ils avaient à réaliser dans leur travail.

C'est en 2012 qu'un nouveau système de notation est apparu pour les sous-officiers et MTA. Ce nouveau système est désormais commun à celui de l'Armée de Terre et de la Marine Nationale. Il comporte cette fois-ci une série de 42 critères professionnels et comportementaux à apprécier par le commandant d'unité ainsi qu'une évaluation globale comparable à celle du tau du système précédent. Cette évaluation est étalonnée sur une échelle à 7 cases allant de « Insuffisant » à « Exceptionnel ». La case intermédiaire « Bon » correspond à l'appréciation de l'ex tau de « 4 », donc à l'atteinte correcte des objectifs professionnels. C'est la note « normale » attribuée à la majorité des militaires. Dans le principe, nous retrouvons un processus ressemblant dans la notation. Par exemple, un militaire noté « Très bon » aurait obtenu un tau de 5 dans l'ancien système. Cependant, visuellement, le nouvel outil est différent de l'ancien (les bulletins de notation sont en annexe I). Les consignes d'utilisation sont aussi différentes. Par exemple, les 42 critères d'évaluation ne sont pas tous pondérés de la même façon, certains sont à évaluer sur une échelle à deux cases, d'autres sur une échelle à trois cases. Le notateur est limité dans le nombre de critères à évaluer, et il est obligé d'en choisir certains à noter « perfectible » etc. Retenons qu'au bilan, l'évaluation finale sur 7 cases reflète le niveau global de la notation, et que c'est celle qui est la plus importante. Enfin, une différence notable avec le nouveau système de notation est la disparition de la fiche d'objectifs annuelle.

La notation annuelle, aussi bien pour l'ancien système que pour le nouveau, garde trois grands principes fondamentaux à respecter par le commandant d'unité.

- Elle est confidentielle.
- Elle reste dans son principe individuelle, c'est-à-dire qu'elle n'est pas censée être attribuée en fonction des notations d'autres militaires.

- De plus, elle est annuelle. Autrement dit, le commandant d'unité ne doit prendre en compte dans sa notation qu'exclusivement la qualité des services rendus durant l'année écoulée. Un militaire pourrait très bien par exemple être noté « 3 » une année et « 6 » l'année suivante.

Dans les faits, et c'est ce qui va nous intéresser dans la formation du sentiment de justice, ces principes peuvent parfois n'être que partiellement respectés à cause de distorsions dans les jugements tels que nous les avons déjà présentées.

Suivant la terminologie militaire, nous appellerons par la suite « BNA » (bulletin de notation annuel) l'ancien système de notation et « BNI » (bulletin de notation interarmées) le nouveau système.

1.4. *L'Armée comme organisation mécanique*

Pour synthétiser les principes organisationnels de l'Armée de l'air qui présentent un intérêt pour nos études, il est important de comprendre sa culture interne. En psychologie des organisations, chaque structure peut être caractérisée par un type de culture (Erdogan, Kraimer et Liden, 2006). Et le sentiment de justice reste un construit social (Colquitt, 2001) contingent à des standards professionnels qui varient selon les contextes dans lesquels ils s'appliquent (Lamertz, 2002). Or, l'Armée de l'air est une organisation qui comporte des traits caractéristiques des cultures organisationnelles dites « mécaniques », par opposition aux organisations « organiques¹ ». Une organisation mécanique fonctionne sur des principes établis de hiérarchie, de communication descendante, des procédures formalisées autour de règles qui régissent en grande partie les prises de décision (Ambrose et Schminke, 2003). La

¹ Le terme « organique » sert ici à caractériser un type d'organisation selon Ambrose et Schminke (2003). Il n'est pas à confondre avec l'organisation organique de l'Armée de l'air évoquée dans les chapitres précédents.

notation annuelle dans l'Armée de l'air en est un exemple caractéristique. Les commandants d'unité participent régulièrement à des réunions et se réfèrent à des guides qui expliquent de façon très précise les procédures à suivre pour noter leur personnel. Leur décision est discrétionnaire, elle laisse donc peu de place à la possibilité de correction.

Dans une organisation qui fonctionne sur une tendance mécanique, la justice procédurale est d'autant plus prise en compte car elle se réfère à des standards communs à tous les individus (Ambrose et Schminke, 2001). De plus, parmi les critères de justice procédurale identifiés par Leventhal (1980), ceux qui connaissent le plus de formalisme dans les procédures d'une organisation mécanique seront davantage pris en compte par les individus lors d'une prise de décision (Ambrose et Schminke, 2001).

Cette distinction issue de la théorie des organisations, même si on ne peut caractériser une structure comme entièrement mécanique ou entièrement organique, va nous éclairer par la suite sur l'importance de certains critères de justice procédurale dans la notation annuelle. Ce que nous proposons d'étudier dans les chapitres suivants.

2. Etude 1 : Effets de différentes dimensions de justice sur la justice globale

2.1. Introduction

Nous avons voulu à travers notre première étude établir le niveau de contribution de plusieurs variables de justice sur le sentiment de justice globale des militaires dans un contexte bien particulier de changement organisationnel. Nous avons vu que les considérations de justice y jouaient un rôle déterminant pour la mise en place effective d'un

changement tout en conservant l'adhésion des individus impliqués (Michel et al., 2009). A travers notre terrain, la justice distributive matérialisée par une évaluation annuelle chiffrée est très codifiée à travers des normes, des procédures équivalentes pour chacun. De plus, la notation rentre en ligne de compte dans l'avancement en grades des militaires et pèse un poids non négligeable sur leur parcours de carrière. La justice procédurale renvoie dans ce cadre à l'application correcte et au respect des procédures lors de la notation. Comme le changement organisationnel concerne l'outil d'évaluation et qu'il influe sur le sentiment de justice, il importe de comprendre en quoi les différentes dimensions de justice contribuent au sentiment de justice globale alors ressenti par les militaires.

Au moment où nous avons mené notre étude, le système de notation en vigueur était stable depuis plusieurs années. Les militaires étaient notés sur la même grille et à partir des mêmes critères que les années précédentes (sur le bulletin de notation annuel, ou BNA).

La justice distributive à travers la notation annuelle s'exprime en fonction de la valeur de cette évaluation comparée aux contributions du militaire qu'il estime avoir fourni pendant l'année en fonction des objectifs qui lui étaient fixés. Nous rappelons que dans le BNA, le tau et les évaluations des critères de performance représentent l'évaluation globale du militaire durant l'année.

Nous présentons dans les chapitres suivants les hypothèses de travail qui seront testées grâce à une méthodologie de « policy capturing » sur une population de militaires non officiers. Cette méthode ne permet de tester qu'un nombre limité de variables indépendantes. C'est pourquoi au préalable, nous avons mené une série d'entretiens qui nous ont permis de préciser les critères de justice qui étaient a priori le plus pris en considération par les militaires durant leur évaluation. Les hypothèses que nous posons sont issues de l'analyse de ces entretiens et des liens que nous avons pu faire avec la littérature.

La variable dépendante principale que nous souhaitons comprendre est le sentiment de justice globale à l'égard d'une évaluation. A cette fin, nous manipulerons dans notre première étude les variables de justice distributive et de justice procédurale en vue d'évaluer leurs poids respectifs pour déterminer le sentiment de justice globale.

2.2. Hypothèses

L'évaluation des performances est une forme de décision hiérarchique que le chef prend vis-à-vis du subordonné en fonction des différentes contributions de ce dernier (Greenberg, 1986) pendant l'année. Ainsi, elle peut être considérée comme une rétribution distributive en tant que telle par rapport au travail fourni (Eskew, 1993). De nombreuses études ont déjà établi l'importance de la justice distributive dans le cadre d'une évaluation professionnelle. En reprenant les fondamentaux théoriques de la justice distributive et de la théorie de l'équité (Adams, 1965) ainsi que les principes de contribution de la justice distributive au sentiment de justice globale lorsqu'elle concerne l'individu en particulier (Ambrose et Schminke, 2009), nous émettons l'hypothèse que la justice distributive est un facteur significatif du sentiment de justice global des militaires quant à leur évaluation annuelle.

Hypothèse 1 : La justice distributive a un poids significatif dans le sentiment de justice globale relatif aux notations annuelles

La justice procédurale a également une importance majeure dans la formation du sentiment de justice globale. En effet, la justice globale dans les études antérieures est

toujours formée en partie grâce à des éléments procéduraux (e.g., Byrne et Cropanzano, 2001 ; Lind, 2001). Plusieurs études ont insisté sur des aspects de justice procédurale dans l'évaluation professionnelle. La procédure utilisée pour évaluer les performances est directement corrélée à la justice perçue des évaluations, même si celles-ci sont défavorables (Landy et al., 1980).

Lors de notre étude, nous verrons par la suite que nous avons investi auprès des militaires leur sentiment de justice relatif à chacun des six critères identifiés par Leventhal (1980). Nous avons retenu pour hypothèses ceux qui étaient le plus saillants durant le moment des notations annuelles. Nous revenons en détails sur ces choix dans le chapitre sur les entretiens exploratoires.

La littérature rend notamment compte de l'importance en termes de justice procédurale du rôle joué par l'uniformité des critères d'appréciation ainsi que leur objectivité dans une évaluation (Barrett-Howard et Tyler, 1986 ; Greenberg, 1986 ; Sheppard et Lewicki, 1987). Cependant, lorsque la notation est confidentielle, il est difficile d'évaluer la formation du jugement des militaires sur l'uniformité, c'est-à-dire la similarité de traitement de tous les cas semblables. Van den Bos et al. (1997) expliquent qu'en cas d'incertitude, les individus forment leur sentiment de justice en fonction d'autres informations dont ils disposent. Or, chaque militaire dispose (ou pas) d'informations différentes sur les notations de ses collègues, et possède donc des points de comparaison plus ou moins objectifs pour donner son avis sur l'uniformité. L'objectivité renvoie quant à elle à l'évaluation sur la base de faits et nécessite une connaissance précise du travail fourni par le subordonné lorsqu'il est noté. Ce critère d'objectivité dont aurait fait preuve son chef permet donc au militaire de rendre compte pleinement du sentiment de justice procédurale dont il a fait l'objet. Le degré d'objectivité dont fera preuve le notateur est par ailleurs un critère déterminant dans la perception que la personne aura de son évaluation (Folger et al., 1992), évaluation qui est par

nature subjective (Cropanzano et al., 2007). Nous nous attarderons donc prioritairement sur ce critère pour évaluer l'importance qu'il joue dans le sentiment de justice globale.

Nous avançons comme hypothèse que les militaires perçoivent le système d'évaluation comme juste dès lors, non seulement que la note leur paraît équitable (hypothèse 1), mais qu'en plus que celle-ci se base sur des connaissances précises du travail fourni pendant l'année.

Hypothèse 2 : La justice procédurale sous l'aspect de la précision de l'information a un poids significatif dans le sentiment de justice globale relatif aux notations annuelles.

Le modèle bifactoriel de la justice (Lind et Tyler, 1988) pose comme principe que la justice distributive prévaut sur la justice procédurale lorsque l'on étudie des attitudes spécifiques en lien avec une rétribution comme par exemple la satisfaction, tandis que la justice procédurale est plus importante lorsque l'on étudie des attitudes ou des comportements plus généraux vis-à-vis d'une organisation dans son ensemble. Par ailleurs, la justice procédurale est davantage considérée lorsque celle-ci garantit des rétributions justes sur le long terme (Greenberg, 1990b ; Lind et Tyler, 1988 ; Shapiro, 1993).

Il est acquis que les perceptions de justice procédurale et de justice distributive sont corrélées (e.g., Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Hauenstein, McGonigle, et Flinder, 2001). Cependant, notre étude concerne un objet spécifique et individuel : la notation annuelle. De plus, l'organisation de l'Armée de l'air amène les militaires à construire leur sentiment de justice plutôt sur du court terme. Cela est dû au jeu des mutations fréquentes des commandants d'unités qui ne sont amenés à noter le même personnel que quelques fois successives avant d'aller dans une autre unité d'une autre base aérienne (ils restent environ deux à quatre ans comme commandant d'unité au même endroit). Une injustice distributive

peut avoir des conséquences graves sur le long terme (retard dans le passage des grades, mise en péril d'un renouvellement de contrat ...), tandis qu'une injustice procédurale de la part du chef sera de fait plus limitée dans le temps puisque ce dernier sera amené à être remplacé relativement rapidement. La progression de carrière est perçue comme une des récompenses organisationnelle les plus importantes (Taylor, Audia, et Gupta, 1996). Or la notation annuelle constitue le référentiel principal qui déterminera cette progression de carrière. Cet état de fait cumulé avec le turn-over régulier des chefs nous amène à poser l'hypothèse de la prédominance de la justice distributive sur la justice procédurale dans la formation du sentiment de justice globale des militaires concernant leur notation.

Hypothèse 3 : La justice distributive a un poids supérieur à la justice procédurale sous l'aspect de la précision dans le sentiment de justice globale relatif aux notations annuelles.

2.3. *Principes de la méthodologie policy-capturing*

Afin d'examiner nos hypothèses, nous mettrons en place une étude s'appuyant sur la méthodologie de la policy-capturing, qui est une approche permettant d'étudier les prises de décision lorsque le chercheur tente de découvrir les facteurs qui influencent et déterminent ces décisions (Aiman-Smith, Scullen et Barr, 2002). L'approche policy-capturing se trouve particulièrement adaptée pour analyser les liens entre les différentes dimensions de justice et la justice globale. Elle nous permet de déterminer quelles formes de justice organisationnelle interviennent plus particulièrement dans la formation du sentiment de justice globale lors d'une évaluation de la performance.

Le matériel qui utilise la méthodologie policy-capturing se présente sous la forme d'une série de petits scénarios écrits qui mettent en scène des personnes dans un contexte professionnel. Les variables indépendantes qui intéressent le chercheur sont traduites en comportements types attribués aux personnes décrites et sont manipulées de sorte à apparaître sous un angle différent d'un scénario à l'autre. Le répondant doit alors juger chacun de ces profils selon une variable dépendante. L'analyse statistique se fait grâce à des régressions intra-individuelles qui donnent lieu à une équation pour chaque répondant qui représente la façon dont il a combiné et pondéré les informations contenues dans chaque scénario pour en arriver à une évaluation globale (e.g., Rotundo et Sackett, 2002).

Les expérimentations qui utilisent cette méthodologie dans la littérature utilisent souvent des manipulations de variables indépendantes de façon dichotomique : le comportement type est présent ou absent, ou bien le niveau de la variable est déclaré fort ou faible (e.g., Bonaccio et Dalal, 2010 ; Spence et Keeping, 2010). Dans nos études, nous avons préféré décrire des comportements professionnels précis issus de situations réelles pour éviter de présenter au répondant des scénarios trop peu vraisemblables ou trop caricaturaux. De plus, les différentes dimensions de justice organisationnelle ne sont pas forcément directement discernables ou compréhensibles par les participants. C'est pourquoi nous avons souhaité construire des profils de la façon la plus claire et la plus contextualisée possible.

La construction de notre outil devait pour ce faire répondre à plusieurs exigences :

- 1) Rendre compte des variables de justice les plus adéquates aux réalités de la notation des militaires.
- 2) Présenter des comportements types illustrant les variables indépendantes de façon directement compréhensible par les répondants, avec notamment une terminologie adaptée.

- 3) Utiliser un système de mesure en termes de justice pour chaque comportement type, de façon à pouvoir les combiner de façon équivalente et éviter de commettre des comparaisons inadaptées (Cooper et Richardson, 1986).
- 4) Proposer un nombre de scenarios raisonnable quant à la fatigue ou à l'ennui que peut ressentir le répondant.

Le nombre de scenarios proposés au répondant peut varier selon les recommandations des chercheurs. Des études en proposent jusqu'à 60 (Rossi et Etersson, 1982) et même 100 (Cooksey, 1996). Nous avons pour notre part suivi la procédure utilisée par Rotundo et Sackett (2002) qui utilisent le ratio recommandé par Nunnally (1978) de 10 scenarios par variable mesurée. Ainsi, nous souhaitons proposer 32 scénarios qui correspondent à trois variables mesurées. Deux d'entre eux, nous le verrons par la suite, sont dupliqués pour vérifier la cohérence interne du test. Notons que les scenarios que nous proposons sont sensiblement plus longs que ceux rencontrés le plus souvent dans la littérature car nous avons voulu insister sur l'implication du lecteur ainsi que sur son identification au personnage mis en scène. L'élaboration des scénarios nécessite la réalisation d'études de prétest pour définir leur contenu. Pour répondre aux exigences 1 et 2 décrites précédemment, nous avons d'abord procédé à une série d'entretiens avec des militaires dans le but de construire les scénarios sur la base de cas réels. Les exigences 3 et 4 font l'objet de la construction d'un prétest et enfin du test final que nous utilisons. Nous détaillons dans les chapitres suivants les étapes de la construction de l'outil.

2.4. *Entretiens exploratoires*

Quels sont les principaux enjeux de justice qui se jouent lors de la notation annuelle des militaires ? Etablir des hypothèses sur notre seule connaissance du terrain et nos intuitions ne suffisait pas plus que nous appuyer exclusivement sur des études antérieures qui se sont faites dans des contextes trop différents. Nous risquions de ne pas prendre en compte des éléments essentiels dans la formation des perceptions de justice du personnel noté.

Dans un premier temps, il nous a semblé pertinent d'investir la question à travers des entretiens exploratoires auprès d'un panel de militaires. Le processus de notation étant relativement complexe, nous avons souhaité de plus « plonger » les participants à l'expérimentation dans le vocabulaire militaire qui leur est familier à travers des scénarios vraisemblables et crédibles en tous points.

2.4.1. *Méthode*

2.4.1.1. *Participants et procédure*

Nous avons commencé par interroger un officier ayant travaillé durant une partie de sa carrière à la commission des recours, instance qui a pour rôle de statuer sur les litiges de notation. Celui-ci a pu nous renseigner sur les cas les plus courants d'insatisfaction et d'appel à une expertise juridique lors de désaccords entre chefs et subordonnés. Nous avons pu avec son concours examiner de façon précise l'ensemble des procédures applicables aux notations. L'entretien s'est terminé au sujet des procédures informelles pratiquées couramment dans l'Armée de l'air au sujet des notations et qui peuvent être génératrices de sentiments

d'injustice, comme par exemple le fait d'avantager par principe les militaires qui ont le plus d'ancienneté.

Nous avons ensuite mené onze entretiens semi-directifs d'une durée d'environ une heure chacun auprès de militaires de différents grades et ayant eu différents parcours professionnels. Nous avons pris soin d'interroger des militaires qui faisaient partie d'unités distinctes et de corps de métiers différents : secrétaire, pompier, commando, pilote... La population d'interviewés a répondu à une simple sollicitation orale de notre part. Elle comprenait :

- 1) Deux hommes officiers supérieurs commandants d'unité, amenés à noter chaque année le personnel dont ils ont la responsabilité.
- 2) Cinq hommes officiers, anciens sous-officiers promus par un concours interne. Ceux-ci ont connu une première partie de carrière notée par leur commandant d'unité et sans avoir à noter de personnel, puis une seconde partie en tant que chef de service en charge de proposer les notations de leurs équipes respectives au commandant d'unité.
- 3) Deux femmes sous-officiers.
- 4) Deux MTA dont une femme.

Ces quatre dernières personnes n'ont pas eu dans leur parcours de carrière à intervenir dans des décisions de notation de personnel.

2.4.1.2. La grille d'entretien

Elle se voulait assez large afin de laisser à ce stade de l'étude une expression la plus libre possible concernant tous les aspects de la notation. Notre objectif était d'établir une description simple telle que la définissent Schatzman et Strauss (1973), à savoir l'utilisation d'une théorie existante, ici celle de la justice organisationnelle, pour forger un schéma

d'analyse a priori qui permet de classer le matériau. Ainsi, nous souhaitions préalablement obtenir des informations sur les perceptions de justice distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle des interviewés (la grille d'entretien se trouve en annexe II).

Pendant l'entretien, nous avons orienté l'échange autour de tout le processus de notation, de sa préparation à ses conséquences une fois celle-ci arrêtée et autour des perceptions de justice qui y sont liés. Nous laissions, dans une certaine mesure, beaucoup de latitude à l'interviewé, y compris lorsqu'il digressait du cœur du sujet de façon à recueillir ses impressions, et avoir accès le cas échéant à des antécédents du sentiment de justice que nous ne soupçonnions pas. Lorsque l'entretien avait apporté un contenu suffisamment riche, nous utilisions quelques relances qui concernaient les aspects de justice non évoqués. Nous revenions en particulier sur les conditions de justice procédurale identifiés par Leventhal (1980) pour les développer avec l'interviewé. Le type de questions que nous posions était par exemple : « Estimez-vous être noté de façon juste ? » ; « Vous est-il arrivé d'avoir été confronté à une procédure injuste ? » ; « Comment se sont passés vos entretiens de notation ? » ; « Auriez-vous une anecdote concernant une autre personne qui aurait mal vécu une notation ? », etc.

Rappelons ici que la notation annuelle est un document confidentiel. Les militaires ne sont pas tenus de divulguer leur notation. Par conséquent, il n'était pas rare que les interviewés émettent certaines réserves pour se prononcer sur des situations d'injustice. Lorsque ce cas de figure se présentait, nous les incitions à évoquer ces mêmes types de situations mais qui seraient arrivées à d'autres personnes et dont ils auraient eu connaissance ou bien même dont ils auraient simplement entendu parler.

A travers le discours des interviewés, il est possible d'inférer des faits relatifs à un contexte qui dépasse la situation d'interaction stricte interviewer/interviewé (Maroy, 1995).

Une telle posture ne signifie pas que l'on prend pour « argent comptant » les affirmations des personnes interrogées, mais c'est postuler que le déroulement de l'enquête n'a pas entraîné pour les individus des raisons pour travestir leurs activités quotidiennes (Dodier, 1985). C'est pourquoi le détail de la réalité avérée des anecdotes rapportées par les interviewés avait finalement peu d'importance pour nous. Ce que nous cherchions à ce stade, c'était des exemples de comportements en tant qu'ils fussent vraisemblables et contextualisés. A la fin de la série d'entretiens, nous disposions d'une base de données orales satisfaisante pour procéder à leur analyse et continuer à construire notre outil de mesure.

2.4.1.3. Le traitement des données

Nous avons procédé à une analyse qualitative partielle du contenu des entretiens. L'objectif était d'obtenir un contenu qui puisse servir à la construction d'un nouveau matériel à partir de données brutes. Nous avons utilisé des méthodes de retranscription, de tri et de codage, sans aller jusqu'à un travail exhaustif d'interprétation. Pour ce faire, nous avons suivi les premières étapes de la démarche méthodologique proposée par Miles et Huberman (1994) pour la constitution du matériau qui a servi de base de travail.

Miles et Huberman (1994) dégagent trois principales activités dans l'exploitation de données orales brutes :

- 1) *La réduction des données.* Il s'agit de sélectionner, de réduire et de regrouper les données recueillies. Le chercheur en retient certaines, en exclut d'autres et résume les parties d'interviews qui le nécessitent pour arriver à un matériel pertinent et efficace.
- 2) *La présentation et l'organisation des données.* Le plus souvent sous forme de tableaux, les données sont mises en perspective pour pouvoir les comparer.

3) *L'interprétation et la validation des résultats.* Il s'agit de donner du sens aux données recueillies, d'en tirer des corrélations, des relations causales et de les interpréter.

Pour notre matériel, nous avons procédé à une retranscription de chaque entretien, et sélectionné les éléments pertinents à exploiter. Dans un second temps, nous avons regroupé ces éléments par thèmes et sous-thèmes afin d'obtenir la base de données textuelles qui a permis la construction des variables indépendantes de notre étude. Comme expliqué précédemment, nous n'avons pas procédé à la troisième étape de la méthode de Miles et Huberman (1994), notre objectif à ce stade de l'étude n'étant pas de tester des hypothèses.

Une fois les entretiens retranscrits, nous avons extrait tous les verbatim se rapportant aux sentiments de justice, à leurs causes et conséquences. En tout, une liste de 200 verbatim environ a été établie. Nous les avons répartis dans dix thèmes. Les thèmes sont les quatre dimensions de justice (Colquitt, 2001) (justice distributive, justice procédurale, justice interpersonnelle et justice informationnelle), avec pour la justice procédurale les six critères de Leventhal (1980) (cohérence, absence de biais, précision, correction, représentativité et éthique). Dans un dernier thème, nous avons mis à part un certain nombre d'évocations que nous appellerons « modérateurs ». Ces derniers, surtout exprimés par les interviewés chargés de noter du personnel, évoquent des explications complémentaires qui sont censées atténuer l'impression d'injustice que recouvrent certaines décisions ou certaines procédures.

Nous avons fait attention dans le tri des verbatim à ce qu'ils puissent illustrer sans équivoque le thème dans lequel ils étaient mis. Pour nous assurer que les données orales recueillies étaient exploitables, et non des interprétations personnelles des interviewés, nous avons procédé à une analyse d'occurrence et à un codage des données. Nous avons mis à part dans chaque thème les idées qui revenaient à plusieurs reprises dans plusieurs entretiens, et nous avons également relevé la façon dont les répondants exprimaient ces idées. Nous avons ainsi attribué à chaque verbatim un chiffre allant de 1 à 3 selon l'insistance avec laquelle

l'interviewé évoquait l'idée durant l'entretien ; « 1 » correspondait à une idée simplement évoquée, « 3 » à une volonté de la personne d'insister tout particulièrement sur sa déclaration par le ton de voix, l'utilisation d'hyperboles, la répétition, etc.

A l'intérieur de chacun des dix thèmes, nous avons ensuite sélectionné environ quinze verbatim qui nous paraissaient les plus caractéristiques et qui définissaient le mieux la forme de justice à laquelle ils se rapportaient. Les items retenus ont souvent la particularité de résumer plusieurs idées évoquées dans différents entretiens autour d'un comportement caractéristique. Nous avons procédé pour ce faire à tri sémantique en prenant en compte les paramètres de fréquence et d'importance dans les évocations des interviewés. Nous nous sommes imposé quatre conditions à réunir pour retenir un item.

Les verbatim retenus devaient :

- 1) Rendre compte d'un comportement ou d'une attitude relativement générale, sans entrer dans des détails trop contextuels. Nous les appellerons « comportements types ».
- 2) Renvoyer à une idée générale évoquée plusieurs fois par au moins deux interviewés différents, si possible avec insistance.
- 3) Permettre à tout militaire de pouvoir se projeter aisément dans la situation évoquée (ce qui élimine les items qui font référence à des caractéristiques spécifiques à un métier par exemple).
- 4) Exprimer clairement une dimension de justice et une seule.

Nous avons procédé à un dernier tri pour sélectionner parmi les dix thèmes ceux qui seraient les plus pertinents à étudier pour comprendre la formation du sentiment de justice globale des militaires. Ce choix a été conduit par les mêmes critères que nous avons évoqués précédemment : occurrences et insistance évoquée par les interviewés, en comparant les thèmes entre eux. Dans une dernière étape, nous avons mis en bonne forme syntaxique les phrases retenues de sorte à ce qu'elles puissent être adaptées à la présentation d'un prétest

ultérieur sous forme de comportements types. Nous avons bien sûr veillé à conserver tout le sens des verbatim tel que l'ont évoqué les interviewés.

2.4.2. Résultats

Chaque étape de traitement des données nous a permis d'extraire les verbatim les plus pertinents et de procéder à leur sélection pour la construction du prétest. Nous proposons dans le tableau ci-après quelques exemples caractéristiques d'interventions des interviewés qui ont contribué à l'élaboration des différents thèmes :

Tableau 1 : Exemples caractéristiques qui illustrent les variables de justice dans le contexte militaire

Thèmes	Exemples de verbatim issus des entretiens exploratoires
Justice distributive	« Il y a trop d'effort à fournir pour avoir un point de plus » « Une bonne notation n'accélère pas l'avancement, en revanche, une mauvaise le bloque »
Justice procédurale (JP), cohérence	« Certains commandant d'unité ont plus de temps pour faire correctement les notations » « A grade égal, certaines personnes ont des objectifs plus simples à réaliser »
JP, absence de biais	« Dans la pratique, On ne sous-note pas un ancien ou un officier » « Les chefs qui sur-notent tout le monde afin d'acheter la paix sociale »
JP, précision	« Dans les grosses unités, jusqu'à plus de 500 personnes, le notateur ne connaît pas les individus » « Le commandant d'unité ne s'est pas appuyé sur le chef de service »
JP, possibilité de correction	« Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité ne corrigera pas de toutes façons » « La révision ou le recours sur un « 4 » est trop difficile à justifier »
JP, représentativité	« On vous dit que tout va bien durant l'année, et la note est mauvaise » « Il ne faut pas attendre grand-chose de la notation si on n'a rien à se reprocher, la notation ne vient pas que de vous »
JP, éthique	« Le chef ne m'aime pas, ma tête ne lui revient pas, il n'a pas les mêmes idées politiques » « Il y a eu des cas de harcèlement moral »
Justice interpersonnelle	« Les reproches devant le chef de service plutôt que seul à seul » « Le commandant d'unité est entêté, ne veut pas rentrer dans le dialogue »
Justice informationnelle	« La notation est faite sur un coin de table, sans explications » « On ne m'a même pas expliqué le fonctionnement de la notation »
Modérateurs	« Le noté reste bloqué sur sa note, et n'en démord pas quelle que soit les explications » « Il y a des personnes qui ne s'expriment pas parce qu'elles ont peur ou sont timides »

Ce premier ensemble de résultats dont un extrait vient d'être présenté a permis l'étape suivante : la sélection des dimensions de justice qui étaient les plus saillantes.

La justice distributive d'abord, fut le choix le plus manifeste. C'est de loin le thème le plus abordé et le plus discuté par les interviewés. Dans les thèmes relatifs à la justice

procédurale, nous retrouvons les six facteurs de la typologie de Leventhal (1980). Nous avons retenu la justice procédurale sous l'angle de la précision (huit phrases) et la justice procédurale sous l'angle de l'absence de biais (huit phrases). Ce sont en effet les deux critères qui se sont avérés être les plus évoqués dans l'importance du sentiment de justice par rapport aux notations. Dans notre contenu qualitatif, l'absence de biais est un thème qui se comporte sensiblement différemment des autres, car il n'est pas énormément évoqué, mais en revanche lorsque c'est le cas, les interviewés le font avec force et grande insistance. Autrement dit, il ne s'agit pas a priori de la problématique de justice la plus courante dans les notations, mais elle suscite de vives réactions lorsqu'elle est mise en cause.

Les formes de justice interactionnelle ont temporairement été mises de côté du fait de leur pertinence moindre dans l'analyse de la liste des verbatim. Nous présentons dans le tableau 2 les seize comportements types de justice procédurale sous les formes de la précision et de l'absence de biais retenus pour la construction du prétest.

Tableau 2 : Comportements types qui ont permis la construction des items de justice procédurale

Comportements types sur le manque de précision	Comportements types sur l'absence de biais
Refus par principe d'augmentation de la note l'année après une mutation quel que soit le travail effectué durant l'année	Notation plus indulgente vis-à-vis des personnes qui s'entendent bien avec le chef
Notation en comparaison avec d'autres personnes plus que par rapport au travail individuel fourni	Notation plus sévère vis-à-vis des personnes qui n'entretiennent pas de bons rapports personnels avec le chef
Le commandant d'unité n'a pas tenu au courant la personne pendant l'année de ce qu'il attendait de la qualité de son travail	Notation plus indulgente vis-à-vis d'une personne en procédure de divorce
Le commandant d'unité n'a quasiment jamais vu pendant l'année la personne qu'il note	Notation plus indulgente vis-à-vis d'une personne qui invoque des difficultés financières importantes
Le commandant d'unité n'a pas pris en compte l'ensemble des travaux de l'année pour évaluer le travail	Notation plus indulgente vis-à-vis des personnes qui se font plus remarquer durant la période des notations
La fiche d'objectifs professionnels était très approximative et ne permettait pas une évaluation précise	Notation plus indulgente vis-à-vis du personnel masculin
La notation a été attribuée principalement en fonction des notations des années précédentes	Notation plus indulgente vis-à-vis du personnel féminin
Le commandant d'unité a mis de bonnes notes à l'ensemble du personnel pour éviter les insatisfactions ou les conflits internes	Notation plus indulgente vis-à-vis des personnes qui flattent le chef quelques semaines avant la notation

La justice distributive rend compte de la notation en fonction du travail effectué et ne fait pas appel à un comportement spécifique de la part du chef de la même façon que pour la justice procédurale. Les comportements types de justice distributive ont été construits expérimentalement en faisant varier le rapport entre la note et la contribution annuelle du militaire noté. La construction des items de justice distributive sera détaillée plus loin dans la présentation des mesures du prétest.

2.5. *Le prétest*

Nous présentons dans les chapitres suivants l'élaboration et la passation du prétest selon la même structure qu'une étude à part entière qui aurait pour but de valider un outil d'investigation.

En suivant la méthodologie de la policy capturing, nous bénéficions maintenant grâce à notre analyse qualitative d'une série d'items à tester qui permettront in fine de construire le test final. Nous avons donc eu besoin pour la création du matériel expérimental d'identifier des comportements correspondant à différents niveaux du sentiment de justice, allant de « très justes » à « très injustes » et qui seraient combinés entre eux dans l'étape de la création des profils.

La variable de justice procédurale sous la forme d'absence de biais n'a pas par la suite répondu aux conditions statistiques propres à la méthodologie policy capturing du prétest qui permettent de la retenir pour le test final. C'est pourquoi nous ne la développerons pas davantage dans nos analyses. La méthodologie que nous utilisons ne permet pas d'exploiter correctement cette variable en comparaison avec les autres, mais cela ne signifie pas pour autant qu'elle ne présente pas d'intérêt intrinsèque dans les questions de justice relatives aux notations.

Nous rappelons que le caractère plus ou moins juste dans la formulation de chaque item du prétest est à ce stade encore hypothétique. L'objet du prétest est justement d'évaluer précisément sur le terrain le degré de justice ressenti par les militaires dans ces situations.

2.5.1. Méthode

2.5.1.1. Participants

Les participants sont des militaires non officiers. Le personnel officier n'a pas été pris en compte car il est évalué annuellement sur des critères et selon une procédure différents.

Nous avons recueilli 74 prétests complètement remplis de sous-officiers et militaires techniciens de l'air (MTA) sur 120 distribués. Afin que la population soit variée, nous avons sollicité des militaires de plusieurs unités différentes ayant des métiers divers (secrétaires, mécaniciens, pompiers, instructeurs ...). La moyenne d'âge des répondants était de 34,2 ans ($ET = 7,8$) et l'ancienneté de service moyenne de 13,4 ans ($ET = 7,7$). En proportions, 54% des répondants étaient des hommes et 46% des femmes. La population regroupait 62% de basiers (ensemble des métiers dits administratifs ou de support hors fonctions de mécanicien et de pilote), 24% de mécaniciens et 14% d'autres spécialités ou sans réponses. Nous retrouvions 43% de MTA, 36% de sous-officiers subalternes, 18% de sous-officiers supérieurs et 3% sans réponse.

2.5.1.2. Matériel

Rotundo et Sackett (2002) déclinent la construction du matériel pour une étude utilisant la méthodologie de la policy capturing en trois étapes :

- 1) La compilation de listes distinctes de comportements pour chaque variable indépendante.
- 2) La mesure sur échelle des comportements afin de s'assurer qu'ils soient manipulés avec des pondérations équivalentes (Cooper et Richardson, 1986).

3) La création des profils.

La première étape a été effectuée à partir des entretiens exploratoires qui ont permis de lister les comportements types et de les choisir pour créer les profils. Le prétest en lui-même constitue la deuxième étape. Grâce à lui, nous pouvons déterminer lesquels de ces comportements peuvent être combinés pour créer des profils exploitables lors du test final.

Ainsi le prétest est constitué de 61 items qui permettent de mesurer le sentiment de justice attribué à chaque situation proposée sur une échelle de type Likert à 7 points allant de 1 (très injuste) à 7 (très juste). Les items correspondent aux comportements types mis en scène avec un militaire fictif auquel pourrait s'identifier tout répondant. Parmi ces items, on en trouve 14 de justice distributive, 24 de justice procédurale sous la forme de la précision et 23 items de justice procédurale sous la forme de l'absence de biais.

Pour construire les items de justice procédurale, nous avons pris pour base les comportements types présentés dans le tableau 2. Chacun d'entre eux a été décliné en trois versions a priori : une très injuste, une plutôt injuste et une très juste. Afin de déterminer les éléments de scénario (sous formes d'items à évaluer dans le prétest) qui seraient plus justes que d'autres, nous nous sommes appuyés conjointement sur le corpus issu des entretiens exploratoires ainsi que sur les textes juridiques officiels qui régissent la notation annuelle. Par exemple, nous savons que la règle donnée aux commandants d'unités est de noter leur personnel uniquement sur l'année écoulée et non par rapport aux notes obtenues les années antérieures. Ce principe, lorsqu'il n'a pas été respecté, a été plusieurs fois soulevé comme une forme d'injustice par les militaires que nous avons interrogés au préalable. Nous avons donc postulé qu'un militaire apprécié sur des périodes qui ne sont pas censées être évaluées considérerait la procédure injuste.

Sur les 24 items ainsi obtenus, deux qui concernent l'absence de biais sont identiques. En effet, lorsque nous déclinons les versions très justes sur l'indulgence du commandant

d'unité accordée au personnel masculin d'une part ou au personnel féminin d'autre part, l'item obtenu est similaire : « Le chef de service du Caporal Pierre P. ne prend pas en compte dans ses notations le fait que le noté soit un homme ou une femme. ». C'est pourquoi nous arrivons à un total de 23 items pour cette variable.

Les items de justice distributive sont tous construits selon une même structure qui permet de représenter l'équité de la notation dans la mesure où les notations (donc les rétributions) doivent correspondre aux contributions qui sont l'atteinte des objectifs professionnels. Nous les avons construits de la façon suivante : ils mettent en rapport cinq notations (le tau, allant de 2 à 6 points) avec cinq types de degrés d'atteinte d'objectifs professionnels. Afin de bien comprendre la logique de construction des items de justice distributive, nous l'illustrons dans les tableaux 3 et 4 ci-après. Le premier tableau indique le choix des variables (note et degré d'atteinte d'objectifs) pour chaque item de justice distributive présent dans le prétest parmi toutes les combinaisons possibles. Une couleur indique le degré de justice vraisemblable des items retenus avant la passation. L'estimation du degré de justice a priori est faite sur la base empirique des documents de consignes de notation officiels mis à disposition des commandants d'unité d'une part, ainsi que sur l'expérience et les témoignages des personnes interviewées d'autre part. Le second tableau donne des exemples de construction de ces mêmes items.

Tableau 3 : Choix des items et degré a priori de justice distributive dans l'attribution des notes en fonction de l'atteinte des objectifs professionnels.

Note	Degré d'atteinte des objectifs professionnels				
	Objectifs pas du tout atteints (fautes professionnelles)	Objectifs pas entièrement atteints	Objectifs atteints	Objectifs dépassés	Objectifs largement dépassés
2					
3					
4 avec des appréciations restrictives					
4 avec de bonnes appréciations					
5					
6					

Note 1 : Très injuste Plutôt injuste Très juste

Note 2 : Les combinaisons qui ne sont pas colorées n'ont pas été retenues dans le prétest car trop improbables dans les faits

Tableau 4 : Quelques exemples de formulation d'items de justice distributive en combinant la note chiffrée et le degré d'atteinte des objectifs professionnels, assortis de leur degré de justice distributive a priori avant la passation.

Note	Degré d'atteinte des objectifs professionnels
	Objectifs professionnels pas entièrement atteints
2	« Deux objectifs sur les sept qui étaient fixés au Caporal-chef Pierre P. n'ont pas tout à fait été atteints. Il aurait certainement pu les réaliser en s'impliquant davantage. Il a eu un tau de 2 à sa notation. »
Objectifs professionnels pas entièrement atteints	
3	« Deux objectifs sur les sept qui étaient fixés au Caporal-chef Jean-Luc J. n'ont pas tout à fait été atteints. Il aurait certainement pu les réaliser en s'impliquant davantage. Il a eu un tau de 3 à sa notation. »
Objectifs professionnels largement dépassés	
4 avec des appréciations restrictives	« Le Sergent Georges G. s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité et a très largement dépassé les objectifs qui lui étaient fixés. Sans compter ses heures, il s'est beaucoup investi avec succès dans les grands projets de son unité. Il a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « P ». »
Objectifs professionnels atteints	
4 avec de bonnes appréciations	« Le Sergent Sophie S. a bien atteint les objectifs qui lui étaient fixés pour l'année, sans toutefois les dépasser. Elle a correctement fait son travail. Elle a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « S ». »
Objectifs professionnels dépassés	
5	« Le Sergent-chef Anthony A. a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Toujours volontaire, il n'a pas hésité à s'investir dans des tâches qui ne relevaient pas directement de sa fonction. Il a eu un tau de 5 à sa notation. »
Objectifs professionnels largement dépassés	
6	« Le Sergent-chef Christophe C. s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité et a très largement dépassé les objectifs qui lui étaient fixés. Sans compter ses heures, il s'est beaucoup investi avec succès dans les grands projets de son unité. Il a eu un tau de 6 à sa notation. »

Note : Très injuste Plutôt injuste Très juste

Nous pouvons voir sur le tableau 3 que quatre items de justice distributive sont a priori très injustes, quatre sont plutôt injustes et six sont très justes. Le tableau 4 fait apparaître sous forme d'items dans le prétest les situations de justice distributive exploitées dans le tableau 3.

Le tableau 5 présente la construction des items de justice procédurale sur la précision. La colonne de gauche rappelle le comportement type, la colonne de droite donne un exemple parmi les trois déclinaisons présentes dans le prétest. Le même code couleur indique si l'item de l'exemple est a priori très injuste, plutôt injuste ou très juste. Le tableau 6 donne de la même façon quelques exemples des items sur l'absence de biais qui apparaissent dans le prétest pour chaque comportement type correspondant.

Tableau 5 : Quelques exemples de mise en forme contextuelle de la variable précision pour la faire apparaître dans le prétest.

Comportements types	Exemples d'items à évaluer dans le prétest
Refus d'augmentation de la note l'année après une mutation	« Le commandant d'unité du Sergent-chef Etienne E. considère que la première année après une mutation, la note et les appréciations ne doivent pas trop être augmentées par rapport à l'année précédente. »
Notation en comparaison avec d'autres personnels plus que par rapport au travail individuel fourni	« Le travail personnel de l'Adjudant Henri H. durant l'année a été pris en compte dans son évaluation, mais son commandant d'unité l'a également noté en fonction des notes des autres sous-officiers de son unité. »
Le chef de service n'a pas tenu au courant la personne pendant l'année de ce qu'il pensait de la qualité de son travail.	« Le chef de service qui propose la notation du Caporal-chef Amaury A. l'a régulièrement tenu au courant de ce qu'il pensait de la qualité de son travail le long de l'année à travers des entretiens intermédiaires réguliers. »
Le commandant d'unité n'a quasiment jamais vu pendant l'année la personne qu'il note	« Le moment des notations venu, le Caporal-chef Catherine C. avait vu son commandant d'unité de temps en temps durant l'année, et communiquait rapidement avec lui lorsque celui-ci passait dans son bureau. »
Le commandant d'unité n'a pas pris en compte l'ensemble des travaux de l'année pour évaluer le travail	« Le commandant d'unité du Sergent André A. a beaucoup insisté sur quelques événements professionnels particuliers qui se sont passés pendant l'année. Il n'a pas pris en compte l'ensemble de cette année pour faire son évaluation. »
La fiche d'objectifs était très approximative et ne permettait pas une évaluation précise	« La fiche d'objectifs du Caporal Julie J. qui a servi de base à sa notation était très approximative et ne permettait pas une évaluation précise au moment de la notation. »
La notation a été attribuée principalement en fonction des notations des années précédentes	« Pour faire sa notation, le commandant d'unité du Caporal-chef Fanny F. a considéré l'année en cours et n'a pas tenu compte de ses notations précédentes. »
Le commandant d'unité a mis de bonnes notes à l'ensemble du personnel pour éviter les insatisfactions ou les conflits internes	« Le commandant d'unité du Caporal-chef Norbert N. refuse de rentrer dans une logique de surnotation systématique, même si cela peut engendrer d'éventuelles insatisfactions. »

Note : Très injuste Plutôt injuste Très juste

Tableau 6 : Quelques exemples de mise en forme contextuelle de la variable absence de biais pour la faire apparaître dans le prétest.

Comportements types	Exemples d'items à évaluer dans le prétest
Le commandant d'unité privilégie les personnes avec lesquelles il s'entend bien personnellement	« Il est déjà arrivé au commandant d'unité du Caporal-chef Nadine N. d'être un peu plus indulgent dans la notation des personnes avec lesquelles il s'entendait bien personnellement, dans la mesure où leurs objectifs professionnels étaient atteints. »
Le commandant d'unité sanctionne les personnes avec lesquelles il ne s'entend pas bien personnellement	« Il est déjà arrivé au commandant d'unité du Sergent Quentin Q. de sanctionner un petit peu dans leurs notations des personnes avec lesquelles il n'entretenait pas de très bons rapports personnels. »
Le commandant d'unité est plus indulgent avec une personne qui est en procédure de divorce	« Bien qu'ayant entendu durant l'entretien de notation les risques d'entrée en procédure de divorce de certaines personnes, le commandant d'unité du Sergent-chef Thibaut T. n'en a pas tenu compte pour faire ses notations. »
Le commandant d'unité est plus indulgent avec une personne qui connaît des difficultés financières	« Il est déjà arrivé par le passé au commandant d'unité du Sergent-chef Edith E. d'être plus indulgent dans sa notation avec une personne qui invoquait des difficultés financières, dans la mesure où ses objectifs de travail pour l'année étaient atteints. »
Le commandant d'unité privilégie les personnes qui font parler d'elles sur celles qui font leur travail plus discrètement	« Le commandant d'unité du Caporal Yannick Y. a été plus indulgent dans les notations des personnes qui se sont plus faites plus remarquer et qui ont fait parler d'elles dans l'unité par rapport à d'autres qui faisaient leur travail plus discrètement. »
Le commandant d'unité est plus indulgent avec les femmes	« Le commandant d'unité du Caporal-chef Béatrice B. a été plus indulgent avec les femmes qu'avec les hommes dans les notations. »
Le commandant d'unité est plus indulgent avec les hommes	« Le commandant d'unité du Caporal Pierre P. ne prend pas en compte dans ses notations le fait que le noté soit un homme ou une femme. »
Le commandant d'unité est plus indulgent avec les personnes qui le flattent avant les notations	« Malgré le fait que certaines personnes le flattaient particulièrement durant les semaines précédant la notation, le commandant d'unité du Sergent Julien J. n'en a pas tenu compte pour faire ses évaluations. »

Note : Très injuste Plutôt injuste Très juste

La consigne donnée aux répondants est la même pour l'ensemble du prétest. Après les explications pratiques sur le cadre de l'étude et la façon de répondre, l'élément de contexte est le suivant : « *Un militaire non officier prend connaissance de sa notation durant l'entretien annuel avec son commandant d'unité* ». Puis, les répondants doivent évaluer chaque situation une à une.

Quatre versions du prétest dans lesquelles l'ordre de présentation des items changeait ont été distribuées afin d'éviter un effet d'ordre (le prétest se trouve en annexe III). Chaque version présentait les items des trois catégories de justice dans un ordre aléatoire. Toujours dans un souci de précision du contexte des items, nous avons ajouté à chaque question une ligne de commentaire libre destinée à critiquer la formulation et la vraisemblance de chaque item ou pour toute autre remarque qu'auraient souhaité faire les répondants.

2.5.1.3. Procédure

Après avoir présenté et fait autoriser la passation auprès de la chaîne hiérarchique (chef de service, commandant d'unité, commandant de la base puis chaque commandant d'unité à qui il fut proposé de participer), le prétest a été distribué sous format papier sur une base aérienne auprès d'un panel de 10 unités différentes. Nous avons pris soin de choisir des unités dont les fonctions étaient relativement diverses dans leurs spécialités. Afin de préserver l'anonymat des réponses, les militaires faisaient revenir individuellement leur prétest par courrier interne. Une modification a été apportée à la demande du commandement concernant le nom des personnages fictifs mis en scène. Nous avons mis des noms de famille aléatoires dans une première version, qui ont été changés en prénoms (suivis de la première lettre d'un nom fictif qui correspond à chaque fois à la première lettre du prénom) afin d'éviter tout

rapprochement possible avec un militaire qui porterait le même nom de famille. Cette procédure a été appliquée pour chaque prétest et test final des études 1 et 1 bis.

2.5.2. Résultats

Dans une étude de policy capturing, les items doivent répondre à trois critères pour être retenus dans l'étude finale :

- 1) Tout d'abord, les comportements types présentés doivent présenter un haut degré de consensus dans le jugement des individus. Ce consensus est illustré par un faible écart-type. Landy, Rastegary, Thayer et Colvin (1991) préconisent un écart-type inférieur à 1,5 pour les items retenus.
- 2) Deuxièmement, la moyenne et la variance pour les listes de comportements types retenus doivent être sensiblement les mêmes pour chaque variable indépendante.
- 3) Enfin, l'ensemble des scores de chaque liste de comportements types doivent suivre approximativement une distribution normale.

Les items ne correspondant pas à ces trois critères ne sont alors pas retenus pour la construction des scénarios du test final (Rotundo et Sackett, 2002).

Le tableau 7 résume les résultats statistiques des comportements types retenus pour la construction du test final (Les résultats détaillés par item se trouvent en annexe IV).

Tableau 7 : Statistiques descriptives des listes de comportements des variables « Justice distributive », « Précision » et « Absence de biais » extraits pour la construction des profils du test final.

Justice distributive			Justice procédurale, précision			Justice procédurale, absence de biais			
Ecart type (consensus)	Nombre d'items retenus	Moyenne des items retenus	Ecart-type entre les moyennes des items retenus	Nombre d'items retenus	Moyenne des items retenus	Ecart-type entre les moyennes des items retenus	Nombre d'items retenus	Moyenne des items retenus	Ecart-type entre les moyennes des items retenus
< 1,5	6			9			0	3,33	2,1
< 1,6	3	4,06	1,71	1	4,17	1,66	0		
< 1,7	1			1			0		

$N = 74$

Note : Les écart-types présentés pour chaque variable de justice sont ceux calculés entre les moyennes des scores pour chaque item retenu. Ils ne sont pas à confondre avec l'écart-type qui représente le consensus. Ce dernier représente l'écart-type des scores pour chaque item retenu.

A la lecture de ce tableau, nous pouvons observer que la variable « absence de biais » n'a finalement pas été retenue pour la construction des profils. Bien qu'elle ait eu une place importante dans les préoccupations de justice des militaires dans ce que nous a révélé notre étude qualitative, les mesures sous forme quantitative se sont montrées inexploitable pour répondre aux exigences de la méthodologie policy capturing. En effet, nous n'avons pu obtenir que trop peu de scores de 4 pour les items de cette variable. Autrement dit, les items censés être très justes ou très injustes ont des moyennes respectivement très proches de 7 ou de 1, cependant les items censés être plutôt injustes ont également obtenus des scores stéréotypés dont les moyennes étaient très proches de 1. Si l'on applique à la variable absence

de biais les critères préconisés par Rotundo et Sackett (2002), on peut conclure que le faible écart-type inter-sujets pour chaque comportement type est respecté et que l'équivalence de moyenne entre les items ainsi que l'équivalence des écart-types n'est pas optimale. Enfin la condition de normalité dans la distribution n'est pas atteinte.

En prenant en compte les deux variables de justice distributive et de précision, nous avons retenu en tout quinze items ayant un écart-type inférieur à 1,5, mais également quatre items ayant un écart-type compris entre 1,5 et 1,6 et deux autres ayant un écart-type compris entre 1,6 et 1,7. Afin d'obtenir un nombre d'items suffisant pour la construction du matériel, nous avons toléré un écart de 0,2 par rapport aux critères de notre recherche de référence (voir Rotundo et Sackett, 2002). Nous retenons finalement 10 items de justice distributive et 11 items de justice procédurale sur la précision pour la construction des profils.

A chacun de ces items retenus correspond un score moyen qui servira d'étalon par la suite pour construire les profils d'une part, et pour évaluer les résultats obtenus au test final d'autre part (annexe IV).

2.5.3. Construction des profils

Sur la base des commentaires laissés par les répondants sur la compréhension ou la formulation des questions du prétest, nous avons procédé à quelques changements minimes lorsque plusieurs répondants donnaient les mêmes commentaires. Il s'agissait à chaque fois d'une précision de contexte. Nous avons changé par exemple l'item « Le commandant d'unité considère qu'après une mutation, la note et les appréciations ne doivent pas être augmentées » en « Le commandant d'unité considère *que la première année* après une mutation la note et les appréciations ne doivent pas être augmentées ».

Nous possédons désormais deux listes de situations correspondant aux critères nécessaires pour permettre la création des profils qui seront utilisés dans le test final. A savoir une liste de 10 situations de justice distributive et une liste de 11 situations sur la précision. Pour établir les profils, nous avons choisi un comportement de façon aléatoire dans chacune des listes qui constituent les variables indépendantes et nous les avons couplés. Nous avons ensuite renouvelé la même procédure, sans réutiliser autant que possible deux fois la même situation, à dix reprises afin d'arriver à un panel de 20 couples de situations différents. A travers ces couples d'items, nous retrouvons tous types de combinaisons dans les degrés de justice de chacun d'entre eux. Ainsi, il n'y a pas de corrélation qui puissent être établie entre les scores moyens des items des variables indépendantes ainsi couplées ($r = -.03$).

Dans un second temps, nous avons ajusté la syntaxe des couples de comportements types en les reformulant afin de présenter des scénarios uniques correctement écrits, en prenant bien soin de ne pas ajouter de mots de liaison pouvant changer le sens initial de l'ensemble. Enfin, deux scénarios ont été dupliqués afin de pouvoir tester la cohérence interne des réponses. Notre matériel comporte ainsi un total de 22 profils.

Pour éviter les effets de primauté ou de récence qui pourraient influencer les réponses, nous avons construit la moitié des profils avec le comportement lié à la justice distributive en premier et l'autre moitié de façon inverse avec le comportement type renvoyant à la précision en premier (le test se trouve en annexe V).

2.6. *Comparaison de la justice distributive et de la justice procédurale dans la perception de justice globale*

Nous disposons à ce stade du matériel nécessaire pour faire passer notre test final. Les étapes que nous venons de décrire ont permis de construire des items compréhensibles par les répondants et exploitables statistiquement. Pour rappel, l'objectif est de déterminer dans quelle mesure la justice distributive et la précision vont contribuer à la formation du sentiment de justice global des militaires à travers leurs notations.

2.6.1. *Méthode*

2.6.1.1. *Participants*

Les tests ont été distribués à un panel aléatoire de 150 militaires non officiers de différentes spécialités. Nous avons recueilli 101 tests complets. La moyenne d'âge des participants était de 39,3 ans ($ET = 9,5$) et l'ancienneté de service moyenne de 18,7 ans ($ET = 8,2$). La population des répondants regroupait 50% d'hommes, 35% des femmes et 15% n'ont pas indiqué leur sexe. Parmi les spécialités, il y avait 45% de basiers, 33% de mécaniciens, 4% « autre » (spécialités rares) et 18% sans réponses. Nous retrouvons ensuite 19% de MTA, 27% de sous-officiers subalternes, 39% de sous-officiers supérieurs et 15% sans réponse.

2.6.1.2. Procédure

Après autorisations données par les autorités compétentes et par chaque commandant d'unité dont le personnel était impliqué dans la passation, nous avons fait parvenir individuellement cette fois-ci par format informatique les tests. Le logiciel utilisé (*LimeSurvey*[®]) permettait aux participants de répondre de façon anonyme et facultative sur le réseau interne de l'Armée de l'air. Ce logiciel est un outil de passation d'enquête agréé par l'Armée de l'air, et son utilisation a dû faire l'objet d'autorisations spécifiques des services de sécurité informatique.

Nous avons auparavant prétesté le test pour évaluer le temps nécessaire à son remplissage et recueillir éventuellement des commentaires auprès de 4 militaires. Les répondants y ont consacré un temps approximatif de 10 à 15 minutes. La période de passation du test final s'est faite d'octobre à décembre 2011.

2.6.1.3. Mesures

Après lecture de chaque scénario, les répondants devaient indiquer leur sentiment de justice globale pour chacun des 22 scénarios présentés en cochant une note sur une échelle de type Likert s'échelonnant de 1 à 5 où 1 correspond à un sentiment de justice globale très faible et 5 un sentiment de justice globale très élevé. Nous avons ajouté des questions signalétiques à la fin du test permettant de préciser les caractéristiques de la population : sexe, âge, ancienneté de service, grade et fonction. Nous avons fait passer quatre tests différents dans lesquels l'ordre de présentation des items changeait afin d'éviter d'éventuels effets de liste.

Ci-après est présenté un exemple de scénario :

« La fiche d'objectifs du Caporal Bernard B. qui a servi de base à sa notation était très approximative et ne permettait pas une évaluation précise au moment de la notation. Le Caporal a bien atteint les objectifs qui lui étaient demandés durant l'année, sans toutefois les dépasser. Il a correctement fait son travail. Il a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « S ». » (l'ensemble des scénarios est en annexe V).

2.6.2. Résultats

Deux profils étaient répétés pour pouvoir tester la fidélité interne des réponses. Le coefficient de corrélation pour les scores attribués à ces profils similaires est $r = .42$. Nous ne parvenons pas ici à un niveau de corrélation aussi satisfaisant que celui que nous trouvons dans l'article de Rotundo et Sackett (2002).

Afin de déterminer l'importance relative accordée à chaque dimension de justice par les militaires dans leur sentiment de justice globale, nous avons procédé à des régressions multiples pour chaque participant. Les réponses de justice globale données par chaque participant et pour chaque scénario ont été régressées sur les moyennes des scores obtenus en prétest correspondant à chaque comportement correspondant (voir l'ensemble des scores du prétest 1 en annexe IV). Les coefficients de régression standardisés ainsi calculés peuvent être interprétés comme des poids relatifs des variables indépendantes dans les jugements globaux des sujets (Rotundo et Sackett 2002). Le coefficient de détermination (R^2) permet d'estimer pour chaque répondant le degré auquel les variables indépendantes, à savoir les formes de justices distributive et procédurale (précision), rendent compte du sentiment de justice globale. Il est également possible d'examiner des particularités qui sont apparues chez certains groupes de répondants.

Parmi les répondants, une minorité n'a manifestement pas répondu d'une façon cohérente dans ses jugements sur les scénarios. Nous le remarquons à leur coefficient de détermination faible (que nous avons déterminé pour les valeurs de $R^2 < .20$). Cela signifie que pour eux, les considérations de justice distributive et procédurale rentrent très peu en compte pour déterminer leur sentiment de justice globale. Ces répondants sont au nombre de 10, et nous les avons écartés des analyses statistiques afin de conserver des résultats plus robustes et fiables. Les résultats des sujets non pris en compte dans cette étude ne signifient pas forcément que ceux-ci n'ont pas de préoccupation de justice. Ces préoccupations peuvent concerner d'autres formes de justice qui ne sont pas testées ici. Les résultats des régressions sont présentés dans le tableau 8 sur une base d'un échantillon $N = 91$ en ayant écarté les 10 sujets aux résultats incohérents. Le coefficient de corrélation entre les scores des profils dupliqués est ici $r = .41$ si l'on ne considère que ces 91 sujets. Nous ne parvenons donc pas à ce niveau à un score de fiabilité interne du test plus important que lorsque nous avons fait le même calcul avec les scores de l'ensemble des répondants.

Tableau 8 : Moyennes des coefficients de régression standardisés et coefficients de détermination de l'étude 1

Variable	Résultats
<i>Justice distributive β</i>	
Moyenne	.63
Ecart-type	.14
Min ; Max	.17 ; .89
% coefficients significatifs	81
Moyenne % variance expliquée	40
<i>Justice procédurale (précision) β</i>	
Moyenne	.18
Ecart-type	.19
Min ; Max	-.25 ; .67
% coefficients significatifs	13
Moyenne % variance expliquée	3
<i>Justice globale*</i>	
Moyenne	3.08
Ecart-type	0.39
<i>R²</i>	
Moyenne	.48
Ecart-type	.16
Min ; Max	.21 ; .80
<i>N</i>	91

* Les données représentent le score moyen et l'écart type de la justice globale obtenus sur les 91 participants

Nous constatons à travers ce tableau une différence importante dans les résultats entre le poids donné à la justice distributive et celle accordée à la justice procédurale dans la formation du sentiment de justice globale. La justice distributive ($M = .63$, 81% de coefficients significatifs, 40 % de variance expliquée) est la variable indépendante la plus

prise en compte pour expliquer la variable dépendante : le sentiment de justice globale. La précision de l'information est considérée quant à elle en minorité par rapport à la justice distributive dans la formation du sentiment de justice globale puisqu'elle ne s'exprime de façon significative que dans 14% des cas et avec des coefficients de régression standardisés bien inférieurs ($M = .18$, 3 % de variance expliquée). Dans tous les cas, la moyenne du coefficient de détermination indique que les formes de justice distributive et procédurale sous l'aspect de la précision expliquent 48% de la formation du sentiment de justice globale des militaires vis-à-vis de leurs notations annuelles.

L'hypothèse 1 qui prévoyait que la justice distributive aurait un poids significatif dans la perception de justice globale dans les notations annuelle est validée. L'hypothèse 2 portait sur la significativité de la justice procédurale sous la forme de la précision dans le sentiment de justice globale. Celle-ci n'est que partiellement validée. Enfin, notre troisième hypothèse portait sur la prédominance de la justice distributive sur la justice procédurale dans le sentiment de justice globale. Celle-ci est validée puisque sur l'échantillon considéré, 85 répondants ont attribué un poids plus important à la justice distributive pour juger de leur sentiment de justice globale (soit 93% des participants). De plus, nous pouvons noter que pour 50% des sujets, l'écart entre les coefficients de régression de la justice distributive et de la justice procédurale est supérieur à .40, ce qui vient conforter l'hypothèse 3 puisque pour ces répondants, la justice distributive est très largement privilégiée pour définir leur sentiment de justice globale. (L'ensemble des résultats des régressions se trouve en annexe VI).

2.6.3. Discussion

Si nos résultats confirment l'importance de la justice distributive dans l'expression de la justice globale des militaires concernant leur notation annuelle, nous avons pu remarquer une attention plus contrastée pour la justice procédurale sous l'aspect de la précision. Des éléments d'explication pourraient être trouvés en mettant en perspective l'ensemble des considérations de justice qui pourrait exister chez les militaires et qui n'ont pas été pris en compte dans notre étude. En effet, nous avons essayé d'extraire à travers les entretiens exploratoires les problématiques liées à la justice les plus saillantes pour expliquer le sentiment de justice globale des militaires. La méthode de policy capturing est intéressante pour comparer ces formes de justice, mais ne permet pas en revanche de multiplier le nombre de variables indépendantes à mesurer. Ainsi, nous avons pu mettre en lumière deux formes de justice spécifiques, mais nous savons, notamment grâce à la typologie de Leventhal (1980), que la justice procédurale recouvre d'autres aspects plus larges que la seule précision de l'information. D'autres aspects de justice procédurale auraient peut-être pu étoffer les considérations de justice procédurale des répondants, tel que par exemple l'absence de biais que nous souhaitons mesurer à l'origine. De même, l'étude que nous venons de présenter ne prend pas en compte les aspects interactionnels de la justice.

Nos hypothèses ont tout de même pris sens à travers notre choix de méthodologie puisqu'en prenant en compte simplement deux variables indépendantes, nous obtenons un coefficient de détermination de .48. Les résultats statistiques viennent largement valider notre première hypothèse. La justice distributive, qui obtient un score de 81% de coefficients significatifs et une moyenne de .63, constitue de façon sûre un élément déterminant pour la formation de justice globale. La précision ($M = .18$ et 13% de coefficients significatifs) proposée par l'hypothèse 2 comme étant significative dans la formation du sentiment de

justice globale ne peut être considéré seule de façon déterminante, bien qu'elle représente quand même suffisamment de poids pour ne pas être écartée. Il serait intéressant de la comparer avec les autres formes de justice procédurale pour voir comment elle se combine avec elles à travers le sentiment de justice globale.

Enfin, lorsque nous proposons aux répondants de juger une situation de notation annuelle en considérant un élément de justice distributive et un élément sur la précision, la justice distributive semble occulter la justice procédurale, de sorte à diminuer l'importance accordée à cette dernière. C'est ainsi que notre troisième hypothèse est validée à travers la différence de moyennes observées entre ces deux formes de justice. A travers notre étude, nous retrouvons un intérêt à « redécouvrir » un des premiers construits théoriques appelé modèle de la dominance distributive (Leventhal, 1980) qui considérait que la justice distributive était globalement plus prégnante que la justice procédurale pour exprimer un sentiment de justice global (Leventhal, 1980 ; Lind et Tyler, 1988). Conlon (1993) a précisé cette approche en expliquant qu'elle se vérifiait surtout à travers l'évaluation de l'autorité décisionnaire (Colquitt et al., 2001).

Ces études sont congruentes avec l'expérience du terrain investi ainsi que les interactions que nous avons eu avec les nombreux militaires au sujet de nos études. En effet, le système d'évaluation professionnelle militaire a un effet direct sur l'évolution de carrière des personnes notées en termes d'avancement, de mutations, de renouvellement de contrats ... Une notation insuffisante peut s'avérer être fortement pénalisante pour un militaire. C'est certainement ici une explication complémentaire à l'importance accordée à la justice distributive (Taylor et al., 1996). De plus, des changements organisationnels parfois importants ont souvent lieu, en particulier depuis les années 2010. Ces changements impliquent des modifications de procédures qui mettent du temps à être intégrées pleinement par le personnel. La notation en termes de justice distributive reste donc pour les militaires un

point de repère plus sûr qui leur permet de se situer au long de leur carrière malgré ces changements.

A partir des résultats que nous avons obtenus et des points particuliers soulevés, nous proposons une nouvelle étude dans la continuité de celle-ci. Nous avons réutilisé la même méthode pour intégrer cette fois-ci une nouvelle variable : la justice informationnelle. De plus, il nous a semblé pertinent de continuer notre recherche en situation de changement organisationnel, lorsque celui-ci touchait en particulier le système de notation.

3. Etude 1 bis : Effets de différentes dimensions de justice sur la justice globale après un changement organisationnel

Puisqu'un changement organisationnel majeur concernant l'évaluation professionnelle est intervenu peu de temps après notre première étude, nous avons souhaité connaître l'impact relatif des variables déjà testées sur le sentiment de justice des militaires un peu plus d'un an après la passation de l'étude 1, entre février et avril 2013.

Etant donné les premiers résultats auxquels nous sommes arrivés, qui mettent clairement en avant la justice distributive, nous avons voulu connaître les effets d'autres formes de justice à travers cette nouvelle condition que nous appellerons « condition changement ». A ce jour, une seule étude a entrepris d'examiner ce type de changement en termes de justice globale (voir Holtz et Harold, 2009), alors que peu d'études en règle générale proposent d'étudier l'évolution des différentes dimensions de justice sur un plan longitudinal (Kernan et Hanges, 2002). Notre mode de passation des tests ne nous a pas permis pour nos études de procéder à un suivi des répondants selon un plan longitudinal. Nous avons alors opté pour un plan longitudinal transverse. Nous considérons que celui-ci reste pertinent pour comparer les populations car les variables de population les plus

importantes ont été conservées. De plus, les standards de notation et les changements concernant ceux-ci s'appliquent à tous les militaires de la même façon. Par conséquent, un scénario qui serait a priori très injuste par exemple, garderait les mêmes caractéristiques quel que soit le répondant qui devrait l'évaluer. Cette seconde passation nous permet ainsi d'approfondir au travers d'un nouveau contexte organisationnel (la « condition changement ») la question de la robustesse de chaque dimension de justice sur le moyen terme.

La difficulté méthodologique s'est révélée double. Tout d'abord, il a fallu étudier en détails le nouveau système de notation et ensuite le comparer au premier. Nous avons vu que le nouveau système comporte beaucoup de changements dans son ensemble, mais que la notation finale, celle qui nous sert de variable de justice distributive, est quant à elle comparable à celle de l'ancien système.

Dans un second temps, il a fallu reprendre un à un tous les items relatifs aux comportements types de l'étude 1 pour les reformuler avec la nouvelle terminologie d'une part et les mettre en concordance avec les nouvelles procédures de notation d'autre part.

Enfin, nous verrons qu'il nous a paru pertinent d'ajouter une troisième variable avec la mesure de la justice informationnelle relative à la communication qui a eu lieu autour de la mise en place du nouveau système de notation. L'importance de la justice informationnelle en situation de changement organisationnelle est presque incontournable, car elle conditionne en grande partie les attitudes des personnes impliquées (By et al., 2008 ; Caldwell et al., 2004 ; Orth, 2002 ; Wanberg et Ballas, 2000).

Dans le souci de construire un outil qui reste exploitable et qui soit comparable au premier malgré ces nouvelles problématiques, nous avons fait le choix de recommencer tout le travail de prétest pour la construction du nouvel outil basé sur celui de l'étude 1. Nous proposons donc dans les chapitres suivants, de la même façon que pour la première étude, de

décrire la construction du nouveau matériel sous la forme d'une étude à part entière pour répondre à nos nouvelles hypothèses.

3.1. Hypothèses

De la même façon que dans la première étude, nous posons pour hypothèse que chaque variable indépendante, justice distributive et précision (justice procédurale), aura un poids significatif dans le sentiment de justice globale :

Hypothèse 1b : La justice distributive a un poids significatif dans le sentiment de justice globale relatif aux notations annuelles après le changement de l'outil d'évaluation.

Hypothèse 2b : La justice procédurale sous l'aspect de la précision de l'information a un poids significatif dans le sentiment de justice globale relatif aux notations annuelles après le changement de l'outil d'évaluation.

La justice informationnelle renvoie aux explications fournies au sujet d'une procédure spécifique (e.g., Colquitt, 2001 ; Greenberg, 1993a ; Kernan et Hanges, 2002). En particulier dans le cas d'une notation défavorable, il a été montré que le soin apporté à la justice informationnelle par le chef permettait une meilleure acceptation de la notation par le subordonné (Ivancevich, 1995 ; Mondy et Noe, 1996). Enfin, la transparence dans l'explication de la procédure a une forte influence dans la formation du sentiment de justice (Folger et Greenberg, 1985). Etant donné que le changement concerne la notation, et implique de fait le commandant d'unité, nous pensons que le rôle de la justice informationnelle dans la

confiance accordée au chef (Masterson, et al., 2000) jouera un rôle important à travers le sentiment de justice global des militaires.

Nous posons donc l'hypothèse qu'en situation de changement organisationnel, la composante informationnelle de la justice sera prise en considération de façon significative dans la formation du sentiment de justice globale.

Hypothèse 4 : La justice informationnelle a un poids significatif dans le sentiment de justice globale relatif aux notations annuelles.

Nous avons vu que les théories de l'heuristique de justice (Van den Bos, Wilke et Lind, 2001) et du management de l'incertitude (Van den Bos et Lind, 2002) expliquent qu'en l'absence d'information exhaustive, particulièrement lors d'un changement organisationnel, les individus vont utiliser les éléments dont ils ont déjà connaissance pour former leur jugements. Les personnes portent une attention particulière à la consistance des procédures (précision, possibilité de correction, absence de biais, représentativité et éthique) lors de la mise en place d'un changement organisationnel (Michel, Stegmaier et Sonntag, 2010).

Nous émettons l'hypothèse que dans ce contexte, les militaires vont davantage porter leur attention sur la justice procédurale par rapport à la justice distributive comparativement à la condition « sans changement », et ce pour deux raisons. D'une part, ils seront moins au fait de la valeur relative de leur notation par rapport à ce qu'ils ont connu, ils pourront alors plus difficilement la comparer avec leurs notations antérieures (Adams, 1965). D'autre part, la réelle prise en compte de leur travail effectué durant l'année leur donnera davantage de confiance dans leur nouvelle notation quantitative.

Hypothèse 5 : La justice procédurale sous l'aspect de la précision aura un poids plus important en situation de changement organisationnel (condition changement), donc plus de poids que lors de la première étude (condition sans changement).

3.2. Construction du test 1 bis

3.2.1. Entretiens exploratoires

Comme pour la première étude, nous avons commencé l'étude 1 bis par une série d'entretiens exploratoires. A travers ceux-ci, nous avons souhaité prendre en compte le ressenti des militaires concernant le nouveau système de notation nouvellement introduit. Au moment où nous avons mené ces entretiens, les militaires interrogés avaient déjà été noté une fois selon le nouveau système.

3.2.1.1. Participants et procédure

Nous avons rencontré en entretien le même expert en ressources humaines que pour la première étude, avec lequel nous avons analysé point par point le fonctionnement du nouveau système de notation ainsi que ses différences et points communs avec le système précédent. Nous avons confirmé à ce stade la possibilité d'utiliser la même méthodologie et une construction de test similaire à celui de la première étude pour aboutir à une comparaison cohérente entre les conditions « sans changement » et « changement ».

Nous avons ensuite mené neuf entretiens semi-directifs dans des conditions comparables à ceux passés dans l'étude 1. Les militaires interrogés provenaient de plusieurs unités et bases différentes. Il y avait :

- Trois MTA (militaires techniciens de l'air), dont deux féminines
- Quatre sous-officiers subalternes, dont une féminine
- Deux sous-officiers supérieurs, dont une féminine.

3.2.1.2. Méthodologie

Notre grille d'entretien pour cette nouvelle série d'interviews était divisée en trois parties (voir annexe VII) :

- 1) Une partie introductive dans laquelle nous amenions le militaire à évoquer les notations annuelles dans leur ensemble et les notions de justice qu'il pouvait y attribuer. Nous reprenions succinctement les thèmes de l'étude 1 sur la justice distributive et la justice procédurale. Nous n'avons pas eu affaire à de nouveaux éléments notables sur ces thèmes.
- 2) Une seconde partie, qui constituait la problématique principale des entretiens, traitait de l'information dont avaient bénéficié les militaires autour de la mise en place du nouveau système de notation afin d'aborder le rôle joué par la justice informationnelle. De la même façon que lors des entretiens de l'étude 1, nous amenions les participants à évoquer leur propre expérience aussi bien que celle d'autres militaires dont ils auraient eu connaissance. L'information dont ils ont bénéficié autour du changement du système de notation était-elle suffisante, claire, exhaustive ? Aurait-elle pu être améliorée ? Aux questions relatives aux informations autour de la nouvelle procédure, nous ajoutons des questions sur la compréhension qu'ils en avaient eue.

A travers ces entretiens, nous avons pu rencontrer des personnes qui n'avaient eu aucune information concernant le nouveau système de notation avant d'être évaluées selon celui-ci. Par exemple, un des MTA de notre étude exploratoire avait découvert la nouvelle fiche de notation le jour de son entretien de notation avec son commandant d'unité. A l'inverse, d'autres militaires avaient pu participer en amont à une réunion d'une heure où une secrétaire formée spécialement avait expliqué en détails à tous les militaires de l'unité le fonctionnement du nouveau système. D'autres encore avaient par exemple reçu un simple courriel leur donnant les références intranet idoines pour consulter les documents officiels publiés au sujet du nouveau système de notation.

3) Dans un troisième temps, nous nous sommes entretenus sur la comparaison entre les deux bulletins de notation (BNA et BNI), leurs ressemblances et leurs différences. Enfin, nous avons donné à chaque interviewé le rôle de juge pour commenter toutes les transformations que nous avons faites dans les items de l'étude 1 avec la terminologie de la nouvelle notation. Par exemple, le « tau » qui représentait la note finale s'est par la suite appelé « QSR » (Qualité des Services Rendus) dans le nouveau système.

Après retranscription et regroupements thématiques comme pour la première étude, nous avons procédé à la sélection des verbatim relatifs à la justice informationnelle en suivant point par point et avec les mêmes exigences la méthodologie utilisée pour le prétest de l'étude 1. Les remarques que nous avons recueillies autour de la justice informationnelle étaient par exemple : « Ici, les choses ont été très bien faites, il y a eu une réunion très claire » ; « Nous avons eu un simple mail avec un lien si on voulait en savoir plus » ou encore « Je n'étais même pas au courant que le système de notation avait changé ».

Le matériel dont nous disposions à la fin des analyses qualitatives était de seize comportements types de justice informationnelle mis en scène avec un militaire fictif.

3.2.2. Passation du prétest 1 bis

3.2.2.1. Participants

Nous avons recueilli 47 prétests remplis entièrement sur 73 distribués. La population était toujours constituée de sous-officiers et MTA provenant de plusieurs services différents d'une même base aérienne. La moyenne d'âge était de 36,6 ans ($ET = 8$) et l'ancienneté de service moyenne de 15,3 ans ($ET = 8,2$). Les répondants étaient des hommes pour 77% d'entre eux et des femmes pour 23%. Nous y retrouvions 36% de basiers, 55% de mécaniciens, 9% « autre » ou sans réponses. Pour les classes de grade, nous avons 2% de MTA, 53% de sous-officiers subalternes, 43% de sous-officiers supérieurs et 4% sans réponse.

3.2.2.2. Procédure

La procédure de soumission du prétest a été la même que pour le test de l'étude 1, à l'aide du logiciel LimeSurvey[®] sur le réseau interne de l'Armée de l'air. Le nombre de prétests ou de tests distribués dépendait essentiellement des autorisations que nous avons pu obtenir de la part des commandants d'unité pour interroger leur personnel.

3.2.2.3. Modification des items et mesures

Le prétest 1 bis comporte 40 situations auxquelles s'ajoutent les questions signalétiques d'âge, d'ancienneté, de sexe, de fonction et de grade. Pour créer ces situations, nous avons utilisé la nouvelle terminologie propre au système de notation mis en place. Nous nous sommes aperçus en testant le nouveau matériel auprès de quatre juges (militaires sous-officiers) que le test final qui mesurerait cette fois-ci trois variables serait sans doute trop long pour les répondants (plus de 20 minutes à y consacrer pour le remplir en entier), et la qualité des réponses s'en trouverait alors probablement affectée. Pour éviter ce risque, nous avons simplifié certains items en enlevant des éléments de contexte qui n'étaient pas indispensables et qui n'en changeait pas le caractère juste ou injuste. Le tableau ci-après donne deux exemples de reformulations de situations :

Tableau 9 : Exemples d'items reformulés en vue de la création d'un matériel plus court

Items du prétest de l'étude 1	Items repris et modifiés dans le prétest de l'étude 1 bis	Explication de la modification
« Le Caporal-chef Olivia O. a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Toujours volontaire, elle n'a pas hésité à s'investir dans des tâches qui ne relevaient pas directement de sa fonction. Elle a eu un tau de 4 avec une majorité de « B » et quelques « P ». » (justice distributive)	« Le Caporal-chef Olivia O. est toujours volontaire. Elle a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Elle a été notée 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été sévère sur l'attribution des points forts et des points perfectibles. »	L'item a été simplifié pour alléger le prétest tout en gardant son sens premier. La terminologie du nouveau système de notation est intégrée.
« La fiche d'objectifs qui a servi de base à la notation du Caporal Martine M. était claire et permettait une évaluation précise au moment de la notation. » (précision)	« Les objectifs professionnels que le commandant d'unité avait fixé au Caporal Gaël G. étaient clairs et permettaient une évaluation précise au moment de la notation. »	L'item est reformulé selon les nouvelles procédures qui ne prévoient plus de fiches d'objectifs formelles.

Parmi les 40 situations, nous avons repris l'ensemble des 14 items de justice distributive du prétest de l'étude 1 modifiés avec la nouvelle terminologie relative au nouveau système de notation. Sur les 24 items initiaux de justice procédurale sur la précision qui avaient été retenus selon les critères de Rotundo et Sackett (2002), huit devaient être modifiés et testés avec une nouvelle formulation. Notons que nous avons réintroduit dans ce prétest des items du prétest de l'étude 1 qui avaient été validés sur le critère du consensus dans les réponses ($ET < 1.5$) mais qui n'avaient pas été retenus pour la construction des profils du premier test final (car le critère d'équivalence entre les variables et/ou le critère de distribution normale n'étaient pas remplis).

Les items de justice informationnelle ont été construits de façon un peu différente de ceux de justice procédurale car il y avait moins de diversité dans les comportements types. En

nous appuyant sur les éléments qualitatifs dont nous disposions, nous avons formulé six comportements types caractéristiques que nous avons déclinés en 18 items. La méthode utilisée est ensuite la même, six comportements types sont a priori très justes, six sont a priori plutôt injustes et six sont a priori très injustes. Chacun d'entre eux a été contextualisé et mis en scène avec un militaire fictif. Nous les présentons dans le tableau 10 ci-après. Pour des raisons de confort de lecture, nous avons fait apparaître dès à présent en vert les items qui par la suite n'auront pas été retenus car ils ne remplissent pas tous les pré-requis statistiques de la méthode policy-capturing pour apparaître dans le test final, bien qu'ils montrent un écart-type inférieur à 1,5 dans les réponses. Les items qui n'auront pas été validés apparaissent en gris dans le tableau :

Tableau 10 : Items de justice informationnelle présents dans le prétest

Très injuste	Plutôt injuste	Très juste
« Le commandant d'unité du 1 ^{re} classe Jean J. a demandé au personnel d'aller se renseigner sur intradef concernant le fonctionnement du nouveau système de notation. »	« Le commandant d'unité du 1 ^{re} classe Alain A. a envoyé un mail à chaque personne expliquant succinctement le fonctionnement du nouveau système de notation. »	« Le commandant d'unité du Major Paul P. a fourni à chaque personne concernée une fiche explicative détaillée sur le fonctionnement du nouveau système de notation. »
« Le commandant d'unité du Caporal Gaël G. a répondu de façon confuse lorsqu'on le questionnait sur le fonctionnement du nouveau système de notation. »	« Le commandant d'unité du 1 ^{re} classe Joséphine J. a donné quelques informations orales sur le fonctionnement du nouveau système de notation. »	« Le commandant d'unité du Sergent Tatiana T. a donné des réponses précises et exhaustives aux questions qu'on lui posait sur le fonctionnement du nouveau système de notation. »
« Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité de l'Adjudant Bernard B. n'a pas eu de conversation très franche, notamment concernant nouveau système de notation. »	« Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité du Sergent Marie M. a eu une conversation franche, il s'est montré moins informatif concernant le fonctionnement du nouveau système de notation. »	« Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité de l'Adjudant-chef Lorraine L. a eu une conversation franche, notamment concernant le fonctionnement du nouveau système de notation. »
« Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité du 1 ^{re} classe Stéphanie S. a tenu le même discours à tous, sans se soucier d'adapter sa communication aux questionnements spécifiques de chacun concernant le nouveau système de notation. »	« Le commandant d'unité de l'Adjudant-chef Jean-Pierre J. a donné des réponses générales sur les points principaux du nouveau système de notation lorsqu'on lui a posé des questions. »	« Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité du Major Didier D. a pris soin d'adapter sa communication aux questionnements spécifiques de chacun concernant le nouveau système de notation. »
« Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité du Major Sarah S. n'a pas commenté le fonctionnement du nouveau système de notation. »	« Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité du Sergent-chef Hans H. a très rapidement demandé à chacun s'il avait une question concernant le nouveau système de notation. »	« Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité du Major Michel M. a détaillé point par point le fonctionnement du nouveau système de notation. »
« Le commandant d'unité du 1 ^{re} classe Paul P. n'a pas donné d'explications sur le fonctionnement du nouveau système de notation. »	« Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité du 1 ^{re} classe Thibaut T. a rapidement expliqué le fonctionnement général du nouveau système de notation. »	« Le commandant d'unité de l'Adjudant Patrick P. a organisé une réunion explicative sur le nouveau système de notation. »

Note :  Items non valides  Items valides mais non présents dans le test final

En consigne, nous demandions aux répondants de considérer que le personnage mis en scène était confronté au premier entretien de notation après que le nouveau système de notation ait été mis en place. Comme pour le prétest de la première étude, les répondants devaient exprimer le degré de leur sentiment de justice globale sur une échelle de type Likert en sept points allant de 1 (très injuste) à 7 (très juste) (voir annexe VIII). Quatre versions du prétest avec différentes répartitions des items ont été distribuées pour éviter un éventuel effet de liste. Nous avons profité de cette passation pour tester à nouveau les deux items de justice procédurale sur la précision qui avaient été retenus avec un écart-type compris entre 1,5 et 1,7 dans le premier prétest.

3.2.3. Résultats et construction des profils

Les comportements types qui ont été retenus pour la construction du test final devaient, nous le rappelons, répondre à trois critères : un haut degré de consensus dans les réponses, une moyenne et une variance des items retenus à peu près équivalentes par variable, et des listes de comportements types par variable qui suivent approximativement une distribution normale. Les scores moyens obtenus vont également servir d'étalon pour construire les profils du test final et pour analyser les résultats (Les scores moyens détaillés se trouvent en annexe IX). Le tableau ci-dessous résume les résultats pour ce prétest :

Tableau 11 : Statistiques descriptives des listes de comportements des variables « Justice distributive », « Précision » et « Justice informationnelle » extraits pour la construction des profils du test final.

Justice distributive			Justice procédurale, précision			Justice informationnelle			
Ecart type (consensus)	Nombre d'items retenus	Moyenne des items retenus	Ecart-type entre les moyennes des items retenus	Nombre d'items retenus	Moyenne des items retenus	Ecart-type entre les moyennes des items retenus	Nombre d'items retenus	Moyenne des items retenus	Ecart-type entre les moyennes des items retenus
< 1,5	11	3,84	1,52	6	3,91	1,74	9	4,06	1,71
< 1,6	0			0			3		

$N = 47$

Note : Les écart-types présentés pour chaque variable de justice sont ceux calculés entre les moyennes des scores pour chaque item retenu. Ils ne sont pas à confondre avec l'écart-type qui représente le consensus. Ce dernier représente l'écart-type des scores pour chaque item retenu.

Nous disposons à présent d'un ensemble de onze comportements types de justice distributive, six comportements types sur la précision et douze comportements types de justice informationnelle, dont trois d'entre eux ont été retenus malgré un écart-type compris entre 1,5 et 1,6.

Neuf comportements types de justice distributive sont communs à ceux sélectionnés au prétest de l'étude 1. Un a été intégré dans le test final de l'étude 1 bis alors qu'il ne l'avait pas été pour le test final de l'étude 1 (bien qu'il ait été tout de même validé dans le prétest 1). Un item a été validé pour ce prétest alors qu'il ne l'avait pas été au prétest de l'étude précédente ($ET < 1,7$ au prétest 1). Pour les huit items de justice procédurale nouvellement testés car ils avaient du être réécrits, nous en avons retenu six validés dont trois apparaissaient

par la suite dans le test final de l'étude 1. Parmi les trois autres identiques à ceux du prétest 1, un n'avait pas été validé au prétest 1 et l'a été à celui-ci (il avait cependant obtenu un consensus raisonnable lors du prétest 1 ($ET < 1,8$)), les deux autres étaient validés au prétest 1 et n'avaient pas été retenus pour le test final de l'étude 1. Rappelons que pour suivre les recommandations statistiques de Rotundo et Sackett (2001) dans le choix des comportements à faire apparaître dans le test final, nous devons en délaissier certains qui pourtant étaient validés en termes de consensus dans les réponses (avec un écart-type inférieur à 1,5), mais qui ne permettaient pas de donner à l'ensemble des résultats une distribution normale. Pour la construction des profils, en plus des items de justice procédurale nouvellement validés, nous en avons ajouté onze issus du prétest 1 qui ont été gardés sous la même forme. Cela nous a permis de construire des profils plus variés et d'avoir une répartition statistique qui s'approche davantage d'une distribution normale. La moyenne des 17 items de justice procédurale qui apparaissent dans le test 1 bis final est ainsi $M = 4$ ($ET = 1,67$). Le tableau 11 résume la comparaison entre les prétests des études 1 et 1 bis pour les comportements types validés et sélectionnés pour apparaître dans les tests finaux.

Tableau 12 : Comparaison du nombre d'items retenus pour les tests finaux à partir des prétests des études 1 et 1 bis

	Prétest de l'étude 1	Prétest de l'étude 1 bis
Justice distributive (14 items)		
Nombre d'items validés et présents dans le test final	10	11
Nombre d'items validés et non présents dans le test final	1	0
Nombre d'items non validés	3	3
Justice procédurale, précision (24 items)		
Nombre d'items validés et présents dans le test final	11	17
Nombre d'items validés et non présents dans le test final	6	2
Nombre d'items non validés	7	5
Justice informationnelle (18 items)		
Nombre d'items validés et présents dans le test final		12
Nombre d'items validés et non présents dans le test final		4
Nombre d'items non validés		2

A l'instar du prétest de l'étude 1, nous avons construit les profils du test 1 bis en combinant trois à trois les comportements types de chaque variable (sans remise) et en ajustant la syntaxe dans la formulation. De la même façon, les profils sont indépendants les uns des autres dans la distribution des comportements types. Il n'y a pas de corrélation qui puissent être établie entre les scores moyens des items des variables indépendantes ainsi combinés ($r = .07$). Deux profils ont été dupliqués en fin de test pour vérifier la cohérence interne des réponses.

3.3. *Comparaison de la justice distributive, de la justice procédurale et de la justice informationnelle dans la perception de justice globale*

De la même façon que pour l'étude 1, le matériel dont nous disposons à ce stade de l'expérimentation est adapté au nouveau système de notation. Les items ainsi remaniés peuvent nous permettre de mesurer correctement le poids relatif de la justice distributive, de la précision et de la justice informationnelle dans la formation du sentiment de justice globale des militaires lors de leurs notations.

3.3.1. *Méthode*

3.3.1.1. *Participants*

Nous avons recueilli 87 tests entièrement remplis sur 160 distribués auprès d'une population de sous-officiers et MTA provenant de la même base aérienne que celle utilisée lors du prétest. La moyenne d'âge était de 39,3 ans ($ET = 7,5$) et l'ancienneté de service moyenne de 19 ans ($ET = 8,1$). Parmi les répondants, 83% étaient des hommes, 8% des femmes et 9% n'ont pas indiqué leur sexe. La population regroupait 15% de basiers, 78% de mécaniciens, 7% sans réponses ou d'une autre spécialité. Nous avons eu en proportions dans les grades 6% de MTA, 32% de sous-officiers subalternes, 52% de sous-officiers supérieurs et 10% sans réponse.

3.3.1.2. Procédure

La procédure suivie est en tout point similaire à celle de l'étude 1, le test était proposé en libre accès sur une plateforme informatique interne agréée. Les autorisations étaient demandées aux commandants d'unité pour interroger les militaires sous leur commandement.

3.3.1.3. Matériel et mesures

Le test final présentait 32 profils de militaires fictifs en situation de notation annuelle, constitués d'un item de chaque variable indépendante (le test se trouve en annexe X). Le répondant devait exprimer son sentiment de justice globale sur une échelle de type Likert à cinq points (1 correspond à « très injuste » et 5 à « très juste »). Ci-après est présenté un exemple de profil :

« Pour faire son évaluation, le commandant d'unité du Sergent Raoul R. a surtout considéré quelques projets et travaux de l'année écoulée. Il n'a pas pris en compte quelques éléments positifs. Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité a eu une conversation franche, il s'est montré moins informatif concernant le fonctionnement du nouveau système de notation. Le Sergent n'a pas donné entière satisfaction durant l'année. Il aurait pu s'impliquer davantage. Il a été noté 3 (D, passable). »

A la fin du test étaient ajoutées les questions signalétiques classiques d'âge, d'ancienneté, de sexe, de grade et de fonction.

Comme pour le prétest 1 bis, nous précisions en consigne au répondant qu'il devait répondre comme si c'était la première fois que le personnage mis en scène était noté selon le nouveau système de notation, et que par défaut, celui-ci n'avait pas eu d'autre information que celles données dans les scénarios. Par ce biais, nous voulions donner tout son sens à la

variable de justice informationnelle. Nous avons distribué de façon équivalente l'ordre d'apparition des variables pour chaque scénario. Ainsi, pour l'ensemble, la justice distributive, la justice procédurale et la justice informationnelle apparaissent autant de fois en première, seconde et troisième position dans l'ordre de présentation.

Les quatre versions différentes de test dans l'ordre d'apparition des scénarios ont été de nouveau reproduites pour éviter un éventuel effet de liste.

3.3.2. Résultats

De nouveau, nous avons procédé à des régressions des réponses de chaque participant sur les scores moyens (ou scores étalons, présentés en annexe IX) obtenus en prétest, avec cette fois-ci trois variables indépendantes : justice distributive, justice procédurale (précision) et justice informationnelle. Nous rappelons que chaque scénario est composé de trois items qui étaient présents dans le prétest. Ce sont les scores de justice globale obtenus à chaque scénario qui sont régressés sur les scores étalon de chaque item correspondant dans le prétest. Pour travailler sur des résultats qui restent fiables, nous avons procédé au retrait des résultats des tests trop incohérents dont le coefficient de détermination était inférieur à .20. L'échantillon ainsi retenu est composé de 75 participants sur les 87 initiaux.

La fiabilité globale des réponses sur les 75 participants retenus calculée à partir des deux profils dupliqués donne un coefficient de corrélation moyen $r = .45$. Ce score n'est cependant toujours pas entièrement satisfaisant. Le tableau suivant présente les résultats sur le poids relatif des variables dans la perception de justice globale des militaires :

Tableau 13 : Moyennes des coefficients de régression standardisés et coefficients de détermination de l'étude 1 bis, « condition changement »

Variable	Résultats
<i>Justice distributive β</i>	
Moyenne	.50
Ecart-type	.19
Min / Max	.05 - .89
% coefficients significatifs	76
Moyenne % variance expliquée	25
<i>Justice procédurale (précision) β</i>	
Moyenne	.22
Ecart-type	.18
Min / Max	-.23 - .67
% coefficients significatifs	33
Moyenne % variance expliquée	5
<i>Justice informationnelle β</i>	
Moyenne	.10
Ecart-type	.20
Min / Max	-.39 - .54
% coefficients significatifs	15
Moyenne % variance expliquée	2
<i>Justice globale*</i>	
Moyenne	2,87
Ecart-type	1,00
<i>R²</i>	
Moyenne	.41
Ecart-type	.14
<i>N</i>	75

* Les données représentent le score moyen et l'écart type de la justice globale obtenus sur les 75 participants

Nous pouvons observer à travers le tableau 12 que la justice distributive reste la variable la plus fortement liée à la justice globale des militaires ($M = .50$, 25 % de variance expliquée). Cependant, la justice procédurale y trouve toujours sa place ($M = .22$, 5 % de variance expliquée), et la justice informationnelle dans une moindre mesure ($M = .10$, 2 % de la variance expliquée). La variance de la justice globale est expliquée à 41% par les trois variables indépendantes. Les hypothèses 1b et 2b portaient sur le poids significatif de la justice distributive et de la justice procédurale sous la forme de la précision après le changement organisationnel. A l'instar de l'étude 1, elles restent validées (avec respectivement 76% et 33% de coefficients significatifs) avec toutefois une réserve sur la précision qui obtient un coefficient de régression plus relatif. La justice informationnelle en revanche n'obtient un coefficient de régression que de .10, ce qui ne permet pas de valider l'hypothèse 4.

Nous nous attendions avec l'hypothèse 5 à ce que dans cette étude réalisée suite au changement des pratiques d'évaluation, le poids de la justice procédurale soit plus important que dans la première étude (testée dans l'étude 1). Cette hypothèse est validée puisque le poids de la précision entre les deux études est passé de .18 à .22, et le pourcentage de coefficients significatifs de 13% à 33%, ce qui signifie que la précision est prise en compte de façon plus importante (l'ensemble des résultats des régressions se trouve en annexe XI).

3.3.3. Discussion

Le changement organisationnel qui concernait le système de notation a eu de façon claire une influence sur la formation du sentiment de justice globale des militaires. Notre deuxième étude a permis d'affiner la compréhension que nous pouvons en avoir. La justice distributive et la précision de l'information gardent leur importance dans la formation du

sentiment de justice globale à l'instar de la première étude. De ce point de vue, nous confirmons nos premières observations et nos premières hypothèses (hypothèses 1b et 2b). Le sentiment de justice distributive reste le plus important pour les militaires pour déterminer leur sentiment de justice globale également (l'hypothèse 3 de l'étude 1 est ici confirmée). Cependant, cette fois-ci, la précision est une variable qui se comporte différemment. Elle est davantage prise en compte par rapport à la condition « sans changement » comme le prévoyait notre hypothèse 5 (4 points supplémentaires dans la moyenne des coefficients de régression). Mais ce qui est le plus frappant est le pourcentage de coefficients significatifs qui augmente de 13% à 33% entre les deux conditions sans et avec changement. Certes, les populations interrogées dans les deux études sont différentes, cependant, elles restent suffisamment proches sur les variables les plus importantes (statut, grade, variété des métiers), ce qui nous permet d'en tirer des conclusions exploitables. Cette augmentation de pourcentage de coefficients significatifs appuie l'augmentation dans la moyenne des coefficients de régression standardisés de la justice procédurale. En situation de changement, les militaires ont réinvesti en quelques sortes l'importance des procédures utilisées pour juger des notations qui leur étaient faites. Nous pouvons apporter plusieurs explications probables à ce phénomène. Tout d'abord, d'une façon générale, nous avons vu que la littérature sur la justice et le changement organisationnel insistait sur l'importance des procédures dans ce cas de figure (Angel et Steiner, 2013). Dans la situation qui nous intéresse, nous pensons que les militaires se sont retrouvés dans une période d'incertitude qui ne leur a pas permis de comprendre exhaustivement, et donc interpréter, la nouvelle notation dont ils seraient l'objet. Or, la théorie de la gestion de l'incertitude (Van den Bos et Lind, 2002) explique que dans ce cas, la justice procédurale prend plus d'importance. De plus, nous supposons, au regard de la théorie sur l'heuristique de justice (Van den Bos, Vermunt et Wilke, 1997), que la relation entre subordonnés et chefs a eu une importance dans la formation du sentiment de justice

autour du nouveau système de notation. La procédure utilisée par les chefs a certainement été évaluée plus particulièrement par les subordonnés pour juger de leur nouvelle notation.

L'hypothèse 4 concernait la justice informationnelle. Nous supposions que la qualité de l'information autour du fonctionnement du nouveau système de notation aurait une influence sur la formation de justice globale des militaires, tel que cela apparaît déjà dans la littérature (Greenberg, 1994). Cependant, il semblerait que la culture organisationnelle, surtout mécanique comme nous l'avons vu, ait une influence inverse. Dans ce type de culture, les échanges économiques sont davantage pris en compte par rapport à la qualité des échanges sociaux (Konovsky et Pugh, 1994). Ainsi notre étude n'a pas réellement pu vérifier l'hypothèse de l'importance de la justice informationnelle dans la formation du sentiment de justice globale, dont les résultats sont assez faibles ($M = .10$ et 15% de coefficients significatifs). Plusieurs interprétations sont là aussi possible, bien qu'elles mériteraient d'être testées. Peut-être qu'un sentiment de ne pas pouvoir contrôler le changement a prédominé : informés ou non, les militaires n'avaient pas le choix d'être soumis à cette nouvelle procédure. Ce changement provenait de directives nationales et non de décisions locales qui seraient prises par les commandants d'unité, par conséquent la qualité de l'information a pu moins rentrer en compte dans le sentiment de justice lors notations individuelles. Il est possible également que la justice distributive, qui a gardé dans cette nouvelle étude sa dominance sur les autres dimensions de justice, a davantage été privilégiée au détriment de la justice informationnelle. Cette dernière n'apparaissant que comme circonstancielle au regard des implications plus importantes de la justice distributive en termes de parcours de carrière.

3.4. *Discussion générale*

A travers cet ensemble de deux études que nous avons proposé, nous pouvons retenir et confirmer le fait que la notation annuelle dans l'Armée de l'air française est un évènement qui met en exergue les sentiments de justice des militaires. La justice distributive tout d'abord, est la composante de la justice organisationnelle qui représente la préoccupation principale des intéressés. C'est cette forme de justice qui représente la notation et donc la valorisation du travail de la façon la plus concrète, et de plus elle est déterminante pour la suite de la carrière de chaque militaire. Mais nous avons vu également qu'il ne serait pas satisfaisant d'en rester à la simple note chiffrée pour rendre compte du sentiment de justice global des militaires. Les entretiens exploratoires, menés à deux reprises, ont révélé que chaque dimension de justice présente dans la littérature : justice distributive, justice procédurale et justice interactionnelle était importante pour les individus. L'importance de la précision a en particulier été relevée. Les militaires souhaitent être notés en fonction de leur contribution professionnelle réelle durant l'année par un commandant d'unité qui possède une information valide et précise sur leur travail. Cette forme d'objectivité dans l'évaluation est finalement cohérente avec l'importance que revêt la justice distributive. En effet, cette dernière s'appuie sur la valeur des contributions annuelles du noté, et donc de la connaissance précise qu'a le chef sur le travail effectué. On pourrait suggérer dans ce cas que la précision est au service de la justice distributive, ce qui lui confère son importance (Folger et al., 1992). La précision à travers la notation est d'autant plus réclamée par les personnes qui sont évaluées lorsque le contexte organisationnel change, ce qui est particulièrement le cas ces dernières années. Nous pouvons supposer que ce serait sûrement le cas pour les autres formes de justice procédurale : cohérence, représentativité, absence de biais et possibilité de correction que nous n'avons pas mesurées ici. Nous n'avons pas trouvé de rôle prépondérant

joué par la justice informationnelle, même en cas de changement organisationnel. Elle est tout du moins occultée par l'importance des autres formes de justice lorsqu'elle est mise en comparaison avec celles-ci. Nous pensons que lorsque le changement a pour origine une instance dirigeante lointaine dans une grande organisation, et qu'elle s'applique à tous de la même façon, celui-ci serait perçu comme n'étant pas compromettant pour le sentiment de justice individuel. C'est-à-dire que peu importe le changement, les militaires formeraient leurs sentiment de justice distributive et procédurale à un niveau plus local, avec leur chef, et en comparaison avec leurs collègues. Cette particularité du peu d'intérêt donné à la justice informationnelle dans ce type de configuration de changement organisationnel mériterait de faire l'objet de plus amples recherches.

Ce que l'Armée de l'air pourrait retirer de nos résultats, c'est d'abord un éclairage sur les points « sensibles » liés à la notation annuelle. Les principaux enjeux se situent autour de la justice distributive. Lors de changements organisationnels, là où l'on devrait s'attendre à un intérêt nouveau porté à la justice procédurale et à la justice informationnelle, ça n'est finalement que peu le cas. Les militaires fixent toujours leur regard en priorité sur la rétribution qui leur est faite. L'attention portée aux procédures qui permettent le choix définitif de la notation est moindre. Cet état de fait pose la question de l'équilibre entre chaque dimension de justice face à une décision. Si un militaire se trouve en situation d'injustice distributive, les conséquences négatives probables en termes d'attitudes et de comportement au travail (Blodgett et al., 1993) ne seraient pas ou peu compensées par d'autres dimensions de justice, notamment la justice procédurale (Brockner, 2002). C'est ainsi que nous verrons dans les prochaines études comment relier justement justice et comportements professionnels de façon plus précise.

Nous avons été contraints durant nos travaux à faire des choix, notamment dans les variables à étudier. C'est pourquoi nos études présentent quelques limites techniques et pratiques que nous allons tenter de circonscrire à présent.

3.4.1. Limites

Nos études sont, a posteriori, perfectibles. Nous avons été confrontés à plusieurs problématiques durant nos recherches. Parmi toutes les objections qui peuvent être faites, nous retenons trois limites qui nous sont apparues les plus importantes dans l'ensemble de la démarche que nous avons suivie. La première, que nous avons déjà évoquée, concerne la difficulté que nous avons eue à faire des choix de variables qui ne permettaient pas de circonscrire l'ensemble des dimensions de la justice organisationnelle. L'approche de la *policy capturing* présente l'avantage de pouvoir mettre en perspective et de façon très contextuelle des variables, mais de façon limitée. Ainsi, nous n'avons pu investir d'autres formes de justice que celles proposées ici. Les poids relatifs des formes de justice distributive, sur la précision et informationnelle ne rendent compte que d'une partie des préoccupations de justice des participants. La seconde limite concerne le choix des échantillons de militaires interrogés. Entre les deux conditions « sans changement » et « changement », les échantillons étaient indépendants. Une étude strictement longitudinale aurait pu permettre une meilleure précision concernant l'influence du changement organisationnel sur les perceptions de justice.

Enfin, d'un point de vue plus « utilitaire », exploitable pour les personnes qui souhaiteraient réfléchir sur les résultats obtenus, nos études rendent compte de dispositions psychologiques des militaires vis-à-vis de leurs notations, mais il paraîtrait intéressant de connaître les conséquences de leur sentiment de justice en termes d'attitudes et de comportements. Autrement dit, il faudrait compléter ces recherches par d'autres plus

diagnostiques sur ce qu'il faut attendre en termes de bénéfices ou risques organisationnels d'un point de vue plus pratique.

C'est pour tenter de répondre à cette dernière considération que nous avons entrepris une nouvelle recherche orientée sur les attitudes et comportements des militaires en lien avec leur sentiment de justice.

Partie 3 : Liens entre le sentiment de justice dans la notation annuelle et les attitudes et comportements des militaires

La littérature scientifique est aujourd'hui très fournie en ce qui concerne les liens entre le sentiment de justice et les attitudes ou comportements au travail. Dans les études qui vont suivre, nous proposons d'étudier un ensemble de corrélations entre les différentes formes de justice et des attitudes et comportements qui ont une importance particulière dans l'institution militaire. L'objectif est de fournir une visibilité sur les liens qu'il peut y avoir entre la notation annuelle et les dispositions des militaires à différents niveaux. Le choix des attitudes et comportements retenus a été conditionné par les éléments que nous avons recueillis lors des entretiens exploratoires des études 1 et 1 bis. Nous avons pour ce faire regroupé les variables à corrélérer en trois catégories : les attitudes et comportements qui concernent l'organisation dans son ensemble, ceux qui concernent le travail, et enfin ceux qui sont en lien avec le chef et le commandement. Nous retrouvons dans les recherches sur la justice la distinction entre ces catégories par rapport aux dimensions de justice auxquelles elles sont plus ou moins rattachées. La justice procédurale par exemple est plus orientée sur l'évaluation de l'organisation (Folger et Konovsky, 1989; McFarlin et Sweeney, 1992; Sweeney et McFarlin, 1993) plutôt que sur la perception de justice provenant d'un individu. Les relations entre chef et subordonnés font quant à elles émerger plus particulièrement la justice interpersonnelle (Greenberg, 1990a).

Durant nos recherches, nous avons également été confrontés à la même période que pour l'étude 1 au changement organisationnel qui concernait le système de notation. C'est pourquoi nous avons de la même façon fait évoluer cette recherche en étude comparative selon deux conditions : « sans changement » et « changement ». Nous pourrions ainsi voir si le

changement organisationnel aura eu une influence sur le lien qui existe entre le sentiment de justice et les attitudes et comportements.

Enfin, avant d'étudier nos différentes variables, nous avons intégré une mesure de la justice globale pour étudier ses liens avec les quatre dimensions de justice par le biais d'une autre méthodologie que lors des études 1 et 1 bis.

1. Les liens entre la justice et les attitudes et comportements ;

hypothèses

Les chapitres suivants sont construits selon une même trame. Nous présentons une à une chaque variable d'attitude ou de comportement en fonction des éléments principaux que l'on retrouve dans la littérature, en particulier lorsque des liens ont déjà été établis avec la notion de justice organisationnelle. Puis, nous exposons deux séries d'hypothèses à chaque fois. Une première série d'hypothèses suggère des corrélations avec une ou plusieurs dimensions de justice, et une seconde postule que ces mêmes corrélations ont évolué de façon significative dans le sens d'un renforcement après l'introduction du changement organisationnel.

Nous basons ces séries d'hypothèses qui concernent des évolutions de corrélations dans la condition « changement » sur la revue de littérature sur le changement organisationnel présenté dans notre première partie (e.g., Angel et Steiner, 2013 ; Blader et Tyler, 2005) et l'importance plus importante des considérations de justice dans ce contexte. De plus, le changement organisationnel concerne directement l'outil institutionnel censé « faire justice » à travers le bulletin de notation. L'évolution des corrélations entre justice perçue et attitudes et comportements pourra nous renseigner plus précisément sur le rôle joué par ce moyen

d'évaluation dans les problématiques professionnelles que nous décrivons par la suite, et ce en situation de changement.

Enfin, pour chacune des variables que nous étudions, nous posons systématiquement comme hypothèse le lien avéré entre le comportement et la justice distributive. En effet, ce choix s'est trouvé justifié en cohérence avec les résultats des études 1 et 1 bis qui ont montré que la justice distributive était un élément incontournable dans la formation du sentiment de justice des militaires lorsqu'il s'agit de leurs notations. Nous posons ces hypothèses de justice distributive y compris pour des variables dont la littérature n'a pas fait état de corrélations fortes. Nous pourrions ainsi voir si le contexte organisationnel joue un rôle dans ce type de liens.

1.1. Liens entre les différentes formes de justice et la perception de justice globale

Approfondissons quelque peu dans ce chapitre les considérations de justice globale et leurs interactions avec les formes spécifiques de justice. Nous prenons en compte dans notre étude cette variable de justice globale pour la mettre en perspective avec le modèle à quatre facteurs (Colquitt, 2001). Les recherches récentes vont de plus en plus dans le sens de la considération de la justice globale lorsqu'il faut rendre compte des attitudes spontanées d'un individu confronté à une injustice (Shapiro, 2001). Dans la continuité de nos recherches précédentes, nous intégrons donc cette dimension. Les auteurs dans la littérature ont beaucoup cherché à discriminer le plus finement possible les types de justice, mais les personnes impliquées dans une décision évoquent souvent par ailleurs un sentiment de justice global : la situation est selon eux « plus ou moins juste » sans autre précision (Tornblom et Vermunt, 1999). Les études sur les liens entre justice multifactorielle et justice globale proposent deux

hypothèses. Certaines établissent la justice globale comme médiateur total entre les différentes composantes de justice et les comportements (e.g., Lind, 2001). D'autres voient dans la justice globale une médiation simplement partielle entre les différentes composantes de justice et les comportements (Baron et Kenny, 1986). Ambrose et Schminke (2009) font la remarque que si les liens entre justice multifactorielle et justice globale sont évoqués dans de nombreuses théories de justice, notamment à travers la théorie de l'heuristique de justice (Lind, 2001), ces liens ne sont pas conceptualisés. De plus, il n'existe pas dans la littérature de confrontation entre médiation partielle et médiation totale de la justice globale entre les différentes formes de justice et les attitudes ou comportements (Ambrose et Schminke, 2009). Ces mêmes auteurs clarifient donc dans une étude ces questions encore en suspens concernant la justice globale. Leurs résultats vont clairement en faveur d'une médiation totale de la justice globale entre les dimensions de justice et les comportements, sans pour autant écarter totalement l'hypothèse d'une médiation partielle. En effet, selon les comportements étudiés, la justice distributive n'est pas toujours comprise dans le sentiment de justice globale. Elle l'est davantage pour des variables centrées sur la personne comme la satisfaction au travail ou l'intention de turnover que pour des variables relatives à l'organisation comme les comportements de citoyenneté ou encore relatives à l'attitude vis-à-vis du leader (Ambrose et Schminke, 2009), confirmant ainsi les spécificités dans les conséquences de chaque forme de justice (Ambrose et Arnaud, 2005 ; Ambrose, Hess, et Gansar, 2007).

Nous reviendrons sur ces interactions et sur le rôle médiateur de la justice globale pour éprouver à nouveau les théories à ce sujet dans un nouveau contexte, et faire le lien entre les différentes études présentées dans ce document qui prennent toutes en compte le sentiment de justice globale.

Hypothèse 1a - 1d : Il existe un lien positif entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) procédurale, (c) interpersonnelle, (d) informationnelle des militaires par rapport à leur notation et leur évaluation de justice globale vis-à-vis de l'organisation.

Hypothèse 2a - 2d : En situation de changement organisationnel, la corrélation entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) procédurale, (c) interpersonnelle, (d) informationnelle des militaires par rapport à leur notation et leur sentiment de justice globale vis-à-vis de l'organisation sera renforcée.

1.2. Liens entre la justice organisationnelle et les attitudes et comportements vis-à-vis de l'organisation

A travers les chapitres suivants, nous présentons trois variables qui relient l'individu avec l'organisation dont il fait partie. Nous essaierons d'établir des corrélations entre la perception de justice lors des notations annuelles et les attitudes et comportements des militaires vis-à-vis de l'Armée de l'air. Nous pouvons dès à présent supposer que la notation n'est certainement pas le seul facteur qui influe sur ces variables. Cependant, il s'agit d'un moment durant lequel le sentiment de justice s'exprime tout particulièrement et qui participe à la construction des dispositions des militaires vis-à-vis de leur organisation. Il est maintenant bien établi que les attitudes et comportements orientés vers l'organisation sont davantage liés à la justice procédurale qu'aux autres formes de justice (Cropanzano, Prehar et Chen, 2002 ; Greenberg, 1990b). Pour autant, Skitka, Winkquist et Hutchinson (2003) ont relativisé cette affirmation à travers une méta-analyse qui a réinvesti l'importance de la justice distributive dans leur relation à l'organisation. C'est pourquoi les hypothèses sur les variables suivantes concerneront aussi bien la justice procédurale que la justice distributive. Nous avons vu que

l'attribution d'un sentiment de justice particulier à un type d'attitude orienté vers l'organisation ou vers un individu n'est pas non plus absolue (Lavelle, Rupp et Brockner, 2007). C'est également une raison qui nous a poussés à intégrer dans nos hypothèses la justice distributive. Nous avons constaté au travers de nos premières études qu'elle avait une forte influence dans le sentiment de justice des militaires en situation de notation annuelle. Elle peut donc a priori également influencer les attitudes et comportement vis-à-vis de l'organisation tel que cela apparaît notamment dans les dernières méta-analyses que proposent la littérature (Colquitt et al., 2013 ; Whitman et al., 2012).

1.2.1. Justice et perception du prestige organisationnel

Valeur largement prônée et valorisée dans les armées, le prestige perçu de l'organisation revêt une grande importance dans la formation de tout militaire. Elle permet notamment par le soin apporté à l'image de l'institution de promouvoir l'excellence parmi ses membres (Cameron et Ulrich, 1986). Antécédent important de l'identification organisationnelle (Mael et Ashforth, 1996), la perception du prestige de l'organisation sera d'autant plus influente que l'organisation va être « holographique » selon la définition d'Albert et Whetten (1985), c'est-à-dire homogène dans ses subdivisions, et en même temps relationnelle et comparative (Tajfel et Turner, 1985). Nous retrouvons cet aspect tout particulièrement à travers par exemple le symbole de l'uniforme, commun aux militaires de l'Armée de l'air et en même temps distinct de ceux de l'Armée de terre et de la Marine. De plus, en situation d'évaluation professionnelle, il est montré que la façon dont un individu va être noté aura une influence sur la perception qu'il a du prestige organisationnel (Villanova et Bernardin, 1989).

Les liens étroits établis entre la perception du prestige organisationnel et plusieurs construits théoriques tels que l'identification organisationnelle, les comportements de citoyenneté ou encore la satisfaction à l'égard de l'organisation (Mael et Ashforth, 1996) apparaissent proches de certaines problématiques de justice organisationnelle, notamment procédurale. Ces similitudes dans les conséquences que l'on retrouve dans certains comportements organisationnels (revus par exemple dans Colquitt et al., 2001 ; Colquitt et al., 2013) nous ont amené à nous questionner sur les liens entre la perception du prestige organisationnel et les perceptions de justice organisationnelle à travers les notations. Nous retenons pour cette variable le lien qui doit exister avec la justice distributive et la justice procédurale

Hypothèse 3a – 3b : Il y a un lien positif entre les sentiments de justice (a) distributive, (b) procédurale des militaires par rapport à leur notation et leur perception du prestige de l'institution militaire.

Hypothèse 4a – 4b : En situation de changement organisationnel, la corrélation entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) procédurale des militaires par rapport à leur notation et leur perception du prestige de l'institution militaire sera renforcée.

1.2.2. Justice et attachement organisationnel

L'acception courante de la définition de l'attachement organisationnel que l'on retrouve dans la littérature définit celui-ci comme « une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille » (Mowday, Porter, et Steers, 1982, p. 226). Il s'agit d'un concept qui recouvre beaucoup de thèmes

psychosociologiques dans lequel nombre de chercheurs ont tenté d'établir des liens. En 2001, plus de 1200 articles sur le sujet étaient déjà recensés (Reeve et Smith, 2001). Afin de mieux définir les contours de l'attachement organisationnel, nous retiendrons la conception d'O'Reilly et Chatman (1986) qui présente l'avantage de distinguer les différentes formes d'attachement que l'on peut retrouver chez une personne, sans trop entrer en profondeur dans les subtilités conceptuelles concernant l'ensemble des antécédents et conséquences de chaque forme d'attachement.

Nous différencions ainsi :

- 1) *L'attachement affectif*. C'est une implication émotionnelle, une orientation active et positive envers l'organisation (Porter, Steers et Mowday, 1994). Les individus désirent par eux même s'impliquer en faveur de leur organisation.
- 2) *L'attachement calculé*. Par contraste avec l'attachement émotionnel, l'attachement calculé renvoie à l'estimation que fait l'individu des pertes personnelles qu'engendrerait son départ de l'organisation. Plus l'opération s'avèrerait désavantageuse pour l'individu, plus celui-ci serait impliqué de façon calculée.
- 3) *L'attachement normatif*. C'est le sentiment d'obligation que ressentent les individus vis-à-vis de leur organisation, pour des raisons de cohérence ou de morale.

En situation de changement organisationnel en particulier, Kelman (1958) a identifié l'attachement organisationnel comme un antécédent important aux changements d'attitudes à travers l'adhésion aux valeurs de l'organisation. Kelman (1958) distingue ainsi trois formes d'attachement organisationnel :

- La complaisance à l'égard de l'organisation, dans une perspective instrumentale et extrinsèque.
- L'identification par désir d'être intégré dans l'organisation.

- L'internalisation qui consiste en une congruence entre les valeurs individuelles et les valeurs de l'organisation.

Folger et Konovsky (1989) ont montré par ailleurs que la justice procédurale était davantage un antécédent de l'attachement organisationnel que la justice distributive. Pour autant, Lowe et Vodanovich (1995) tempèrent cette affirmation dans une étude qui prend davantage en compte l'immédiateté du sentiment de justice des personnes interrogées. Ils remarquent que la justice distributive a un effet plus important que la justice procédurale sur l'attachement organisationnel lorsqu'elle est mesurée immédiatement après un changement organisationnel. Par la suite, il a été montré que l'insatisfaction dans la progression de carrière en tant que rétribution provoquait un affaiblissement de l'attachement organisationnel (De Souza, 2002). Ce qui vient renforcer l'importance de la justice distributive dans cette attitude dans le cas où une notation a des implications directes sur la suite de la carrière d'un individu. Plus récemment, Colquitt et al. (2013) ont introduit la pertinence d'une corrélation entre la justice interactionnelle et l'attachement organisationnel, bien que celle-ci soit plus couramment rattachée aux relations de leadership. C'est pourquoi, malgré la prédominance de la justice procédurale pour prédire l'attachement organisationnel que l'on retrouve dans la littérature (Lind et Tyler, 1988), nous avons souhaité tester les liens avec les autres dimensions de justice.

Pour corroborer les recherches à ce sujet, les hypothèses suivantes se proposent de vérifier les liens entre le sentiment de justice sous ses quatre dimensions et l'attachement organisationnel.

Hypothèse 5a – 5d : Il existe un lien positif entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) procédurale, (c) interpersonnelle, (d) informationnelle des militaires par rapport à leur notation et leur attachement organisationnel.

Hypothèse 6a - 6d : En situation de changement organisationnel, la corrélation entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) procédurale, (c) interpersonnelle, (d) informationnelle des militaires par rapport à leur notation et leur attachement organisationnel sera renforcée.

1.2.3. Justice et fierté d'appartenance à l'organisation

Comme nous avons évoqué l'attachement organisationnel dans sa très large dimension, nous nous sommes concentrés sur l'une de ses nombreuses composantes, en l'occurrence la fierté d'appartenance. La littérature n'aborde pas la fierté d'appartenance comme un construit unique indépendant. Nous la retrouvons comme une variable associée à d'autres, généralement le respect, le leadership ou encore la satisfaction (e.g., Weiss, Suckow, et Cropanzano, 1999). La fierté d'appartenance est subordonnée à l'identification organisationnelle (Blader, Chang et Tyler, 2001), elle-même composante de l'attachement organisationnel (Durrieux et Roussel, 2002). Dans ce cadre, c'est, selon O'Reilly et Chatman (1986), la compréhension et l'adhésion aux objectifs organisationnels qui entretiennent le sentiment de fierté.

Or, empiriquement, nous pouvons suggérer que le sentiment de fierté relative à l'organisation a une place prépondérante dans les valeurs militaires. Tout militaire a connu en formation initiale cette exhortation à être fier. Fier de son uniforme, du sacrifice de ses anciens, porter un regard fier sur sa mission ou son drapeau. Finalement, le militaire doit être fier de l'organisation dont il fait partie à travers toutes ses composantes et particularités. Les études psychologiques qui font référence à la fierté d'appartenance la rattachent essentiellement au sentiment de justice procédurale (Tyler et al., 1996). Blader et al. (2001) montrent qu'une injustice d'ordre procédural implique des déviations de la part des individus

par la médiation d'une altération de l'identification et de la fierté vis-à-vis de l'organisation. Pour Olkkonen et Lipponen (2006), c'est le sentiment d'être apprécié de ses pairs grâce à des procédures justes qui renforce la fierté dans l'organisation. Blader et Tyler (2005) ont les mêmes conclusions et montrent que la fierté résulte du sentiment d'être valorisé et respecté par les autres membres de l'organisation lorsque celle-ci adopte des procédures justes. De plus, l'identification à l'organisation, dont la fierté d'appartenance fait partie, est un médiateur important entre la justice procédurale et les comportements extra-rôle (Blader et Tyler, 2009).

Plus marginalement, la fierté d'appartenance (ici en l'occurrence relative au groupe) est rattachée à la justice interpersonnelle (Brewer et Kramer, 1986). Nous nous proposons dans nos travaux d'investir davantage la fierté d'appartenance comme variable unique étant donné le contexte militaire et l'importance qu'elle y revêt dans sa culture interne. Dans la lignée de nos premières études qui ont montré l'importance des considérations de justice distributive dans la notation, nous posons l'hypothèse que le sentiment de justice dans la notation, en particulier la justice procédurale et la justice distributive, sera corrélé au sentiment de fierté d'appartenance à l'organisation.

Hypothèse 7a - 7b : Il existe un lien positif entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) procédurale des militaires par rapport à leur notation et leur fierté d'appartenance à l'institution militaire.

Hypothèse 8a – 8b : En situation de changement organisationnel, la corrélation entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) procédurale des militaires par rapport à leur notation et leur fierté d'appartenance à l'institution militaire sera renforcée.

1.3. *Liens entre la justice organisationnelle et les attitudes et comportements qui concernent le travail*

L'implication au travail constitue une des attitudes les plus investies dans les recherches sur les relations de l'individu à son environnement de travail (Pinder, 1984). Dix ans plus tard, cette tendance est largement confirmée à travers les études sur les perceptions de justice en tant qu'elles affectent les attitudes et comportements relatifs au travail (Eskew, 1993), tendance qui se poursuit naturellement dans les années 2000 (Colquitt et al., 2013).

La seconde série de variables que nous avons souhaité mesurer concerne donc les attitudes et comportements des militaires par rapport à leur travail. Nous ne reviendrons pas ici sur les très nombreuses études dans la littérature sur la justice qui ont étudié toutes sortes de variables en lien avec le travail. Nous en reprenons six qui concernent particulièrement notre terrain et qui ont été évoquées lors des entretiens exploratoires des études 1 et 1 bis. Parmi celles-ci, trois rendent compte de dispositions individuelles : la satisfaction de la rétribution, le respect du règlement et l'acceptation du changement ; et trois sont orientées vers le groupe : comportement collectiviste, estime collective et engagement dans le groupe. Nous les détaillons dans les chapitres suivants.

1.3.1. *Justice et satisfaction de la rétribution*

La satisfaction de la rétribution est un facteur important du sentiment de justice, et l'évaluation des liens entre satisfaction de la rétribution et sentiment de justice est une étude relativement commune dans la littérature (Greenberg, 1993b). En effet, la perception de la rétribution participe au biais égocentrique selon lequel les individus vont penser que les

rétributions les plus avantageuses sont les plus justes (voir entre autres Diekmann, Samuels, Ross, et Bazerman, 1997 ; Greenberg, 1994 , 2001 ; Messick et Sentis, 1979).

A travers les études de justice sur un modèle bifactoriel, les résultats montrent que la satisfaction de la rétribution est fortement corrélée à la justice distributive (McFarlin et Sweeney, 1993) aussi bien en ce qui concerne la rémunération (Cohen-Charash et Spector, 2001) qu'en ce qui concerne d'autres types de rétribution sous forme de reconnaissance (Colquitt, 2001). La corrélation entre satisfaction de la rétribution et justice procédurale est également établie (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt, 2001), mais dans une moindre mesure. Enfin, la satisfaction de la rétribution serait un antécédent moins robuste de la justice interpersonnelle ou informationnelle que de la justice distributive (Folger et Konovsky, 1989 ; Lowe et Vodanovich, 1995 ; Sweeney et McFarlin, 1993).

Etant donné que la rétribution est une donnée incontournable dans un processus d'évaluation professionnelle, en particulier lorsqu'il est montré que celle-ci jouait un rôle particulièrement important, nous posons l'hypothèse que le sentiment de justice distributive est corrélé à la satisfaction de la rétribution.

Hypothèse 9 : Il existe un lien positif entre le sentiment de justice distributive des militaires par rapport à leur notation et la satisfaction de leur notation.

Hypothèse 10 : En situation de changement organisationnel, la corrélation entre le sentiment de justice distributive des militaires par rapport à leur notation et la satisfaction de leur notation sera renforcée.

1.3.2. Justice et respect du règlement

La notion de respect des règles en psychologie du travail est relativement récente, puisqu'elle n'est étudiée qu'à partir des années 1990 (e.g., Aquino, 1995 ; Tyler, 1999 ; Tyler, Degoey et Smith, 1996). Colquitt (2001) relève plusieurs études qui ont établi le lien entre justice procédurale et respect des règles en organisation (Aquino, 1995 ; Tyler et al., 1996). Il reprend dans un de ses articles principaux la variable du respect du règlement pour la confronter à son outil de mesure de la justice à quatre facteurs, et réaffirmer ainsi les résultats précédents. Il établit également une corrélation entre respect du règlement et chaque autre dimension de justice (distributive, interpersonnelle et informationnelle).

Le milieu militaire est un espace professionnel dans lequel le règlement revêt une singularité propre. Chaque militaire, quel que soit son grade ou sa spécialité, est mobilisable et projetable en tous temps et en tous lieux. Dans les armées, on parle de commandement, et non de management. Le mode de décision hiérarchique est l'ordre donné, auquel, sauf raison très grave, il est interdit de désobéir. Les militaires n'ont pas droit de grève ni même droit d'être membre de syndicat. De ce fait, le règlement, ou plutôt les différents règlements existants régissent leurs droits et devoirs non seulement durant leur travail, mais également dans la vie civile où les militaires sont considérés comme des représentants de l'Etat.

Ces différents aspects réglementaires qui viennent confirmer la tendance de type mécanique de l'institution militaire renvoient à l'importance de la justice procédurale dans cette forme de contexte (Schminke, Ambrose et Cropanzano, 2000). Nous posons donc les hypothèses suivantes :

Hypothèse 11a – 11b : Il existe un lien positif entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) procédurale des militaires par rapport à leur notation et le respect du règlement.

Hypothèse 12a – 12b : En situation de changement organisationnel, la corrélation entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) procédurale des militaires par rapport à leur notation et le respect du règlement sera renforcée.

1.3.3. Justice et acceptation du changement

L'étude de l'importance du sentiment de justice dans un contexte de changement organisationnel réussi a fait l'objet d'un intérêt grandissant dans la littérature (Cobb et al., 1995). La justice organisationnelle est un des principaux prédicteurs de l'acceptation du changement (Blader et Tyler, 2005, Greenberg, 1994, Wanberg et Banas, 2000), et en particulier dans la façon dont ce changement est mené (Steiner et Rolland, 2006). De plus, la justice joue un rôle important dans les dynamiques organisationnelles en lien avec le changement comme les relations entre chef et subordonnés ou les comportements en lien avec le changement (Foster, 2010). A l'inverse, le sentiment d'injustice aura pour conséquence des comportements de résistance (Folger et Skarlicki, 1999). Greenberg (1994) dans une étude sur la mise en place d'une interdiction de fumer en entreprise arrive à la conclusion que l'acceptation du changement est fortement conditionnée par la justice du traitement qui est donné aux individus (en particulier ceux qui s'opposent au changement) impliqués. La justice informationnelle à travers une information claire et précise ainsi que la justice interpersonnelle à travers une information donnée de façon respectueuse réduisent les réactions de défense et améliorent l'acceptation à travers le changement d'attitude des fumeurs. A la suite de ces observations, nous posons l'hypothèse que l'acceptation du changement sera perçue comme juste dès lors que la justice interactionnelle sous ses formes interpersonnelle et informationnelle le sera aussi. Nous restons également dans la considération de l'importance de la justice distributive dans l'évaluation annuelle pour les

mêmes raisons que dans nos hypothèses précédentes, et pensons qu'elle jouera également un rôle significatif dans l'acceptation du changement.

Hypothèse 13a – 13c : Il existe un lien positif entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) interpersonnelle, (c) informationnelle des militaires par rapport à leur notation et leur acceptation du changement.

Hypothèse 14a – 14c : En situation de changement organisationnel, la corrélation entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) interpersonnelle, (c) informationnelle des militaires par rapport à leur notation et leur acceptation du changement sera renforcée.

1.3.4. Justice et collectivisme

Nous précisons pour éviter les confusions théoriques qu'à travers nos études, nous considérerons les notions d'individualisme et de collectivisme en tant que déterminants individuels (Erdogan et Liden, 2006), et non du point de vue de la psychologie interculturelle. En ce sens, le degré de collectivisme de chaque individu diffère de celui de ses collègues malgré une culture nationale commune (Oyserman, Coon et Kemmelmeier, 2002).

Le collectivisme, ou son pendant, l'individualisme sont des attitudes ou des perspectives dans lesquelles les individus vont se situer en fonction de leurs objectifs propres et des objectifs du groupe auquel ils appartiennent. Le collectivisme correspond selon Hofstede (1984) au degré auquel l'individu va baser son identité par rapport aux membres du groupe dont il fait partie. Ainsi, une personne de type plutôt collectiviste va se considérer comme dépendante de son groupe d'appartenance dans ses choix ou ses décisions, et une personne à tendance plutôt individualiste va à l'inverse adopter une vision d'elle-même

comme indépendante de son groupe d'appartenance (Triandis, 1995). Il s'agit de ce point de vue d'une disposition personnelle qui aura une influence sur les comportements de chacun en fonction de son degré de collectivisme.

Les chercheurs ont peu à peu élaboré des théories sous le nom générique de concept de soi pour étudier le collectivisme (Lord et Brown, 2004 ; Markus et Wurf, 1987). On y distingue trois niveaux :

- 1) Un niveau individuel où l'individu va évaluer l'intérêt personnel qu'il retire d'une situation en se comparant à chacun des autres membres du groupe. Les comportements ne sont pas particulièrement motivés par l'identification au groupe (Ybarra et Trafimow, 1998).
- 2) Un niveau relationnel où l'individu va évaluer ses relations avec chaque membre du groupe de façon indépendante.
- 3) Un niveau collectif où l'individu va se définir en fonction du groupe et de son succès. Sa satisfaction sera engendrée par les réussites et l'importance du rôle joué par le groupe (Jackson, Colquitt, Wesson, et Zapata-Phelan, 2006).

Nous retrouvons le lien entre concept de soi et justice organisationnelle à travers le modèle de l'engagement du groupe (Tyler et Blader, 2003). Les psychologues ont cherché à comprendre comment le concept de soi venait modifier les perceptions de justice. Le niveau de collectivisme influe par exemple sur l'importance du rôle joué par la justice organisationnelle sur les comportements des membres d'un groupe (De Cremer et Tyler, 2005). Lord et Brown (2004) ont montré que les effets de la justice étaient d'autant plus importants qu'ils fussent en conformité avec le concept de soi des membres du groupe. Ainsi, les personnes sont d'autant plus sensibles à la justice procédurale qu'ils ont un concept de soi collectiviste étant donné l'effet plus global de cette dimension de justice. A l'inverse, la justice distributive, qui résulte d'une comparaison de soi-même avec un référent (Adams, 1965) aura un effet plus important sur les individus ayant un concept de soi individualiste

(Stapel et Koomen, 2001). Enfin, la justice interactionnelle qui met en œuvre le respect et la dignité d'un dirigeant vis-à-vis d'un employé dans sa relation interpersonnelle (Bies, 2001) est plus particulièrement un antécédent de la satisfaction vis-à-vis du leader lorsque l'individu a un concept de soi de type relationnel (Johnson, Selenta et Lord, 2006). Nous retenons pour résumer avec Skitka (2003) que les préoccupations de justice ne deviennent saillantes que lorsque le concept de soi ou l'un de ses aspects est engagé.

Nous émettons donc comme hypothèses que lorsqu'un militaire estimera sa notation de façon juste, il conformera ses attitudes et comportements dans le sens des attentes de l'organisation (e.g., Cropanzano, Prehar et Chen, 2002), à savoir une tendance collectiviste.

Hypothèse 15a – 15d : Il existe un lien positif entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) procédurale, (c) interpersonnelle, (d) informationnelle des militaires par rapport à leur notation et leur comportement à tendance collectiviste.

Hypothèse 16a – 16d : En situation de changement organisationnel, la corrélation entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) procédurale, (c) interpersonnelle, (d) informationnelle des militaires par rapport à leur notation et leur comportement à tendance collectiviste sera renforcée.

1.3.5. Justice et estime collective

L'estime collective est par contraste avec l'estime de soi, l'idée que se font les individus sur l'opinion qu'ont d'eux-mêmes les autres membres du groupe d'appartenance. Cette notion a été rattaché par la suite au champ théorique du concept de soi que nous avons développé dans le chapitre précédent (Luhtanen et Crocker, 1992). L'estime collective revêt

une grande importance dans le travail de groupe car c'est elle qui permet à une personne de connaître la façon dont elle pense être évaluée par ses pairs et ses chefs, en particulier si celle-ci fait preuve d'une implication individuelle importante au profit du groupe (Luhtanen et Crocker, 1992). Colquitt (2001) établit un lien entre justice informationnelle et estime collective, confirmant l'hypothèse selon laquelle les individus jugent en partie leur statut dans le groupe sur la base des observations qu'ils font de l'honnêteté et de la fiabilité des dirigeants (Tyler et Lind, 1992). La justice informationnelle augmenterait alors la fiabilité des dirigeants, ainsi que, par ce biais, l'estime collective des individus (Colquitt, 2001).

Pour compléter la dimension du concept de soi du point de vue collectif, nous proposons dans notre étude d'étudier les liens entre estime collective et justice informationnelle ainsi que ceux qui peuvent exister avec la justice distributive dans le cadre des notations annuelles.

Hypothèse 17a – 17b : Il existe un lien positif entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) informationnelle des militaires par rapport à leur notation et leur estime collective.

Hypothèse 18a – 18b : En situation de changement organisationnel, la corrélation entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) informationnelle des militaires par rapport à leur notation et leur estime collective sera renforcée.

1.3.6. Justice et engagement dans le groupe

Le modèle de l'engagement du groupe (Tyler et Blader, 2003) insiste sur le fait que les situations de justice engendrent une facilitation de l'identification au groupe. Engagement et identification sont deux concepts très proches (Ellemers, Kortekaas, et Ouwerkerk, 1999),

bien que l'engagement renvoie davantage à une action qui relève d'une pression organisationnelle alors que l'identification est plus une disposition psychologique (Gautam, van Dick, et Wagner, 2004 ; Meyer, Becker, et van Dick, 2006 ; Van Knippenberg et Sleebos, 2006). Colquitt (2001) définit l'engagement dans le groupe comme la propension d'un individu à accepter les objectifs d'un groupe et à s'y identifier. Les problématiques qui y sont liées sont proches de celles de l'attachement organisationnel. Seulement, si l'attachement organisationnel a largement été investi dans la littérature (Greenberg, 1990b), Colquitt (2001) relève que ça n'est pas le cas pour l'engagement dans le groupe. Il établit ce lien dans la validation de son outil de mesure de la justice. Dans la littérature, nous trouvons par ailleurs l'engagement dans le groupe comme en partie conditionné par la justice dans les décisions prises par le leader (Ullrich, Christ et van Dick, 2009 ; Van Knippenberg, De Cremer et Van Knippenberg, 2007) dans un contexte d'échange organisationnel. Les modèles relationnels insistent sur l'importance de la justice procédurale comme antécédent de l'engagement dans le groupe. Les individus établissent leur degré d'identification en fonction de leur jugement de la justice procédurale dont ils font l'objet (Tyler et Blader, 2002, 2003).

Pour notre part, nous avons souhaité tester la variable d'engagement dans le groupe dans un contexte militaire où le leadership et l'identification au groupe ont des aspects particuliers, au point de porter une terminologie consacrée : commandement et esprit de corps. Nous avons vu que l'Armée de l'air est de plus une organisation qui fonctionne sur un principe largement groupal dans sa structure organique (répartitions hiérarchiques en bases, unités, services, cellules...). Rares sont les militaires qui ne travaillent pas en équipe de façon effective, et si c'est le cas, ils font de fait administrativement toujours partie intégrante d'une unité avec laquelle ils interagissent. Or, Colquitt (2004) relève qu'en équipe, les individus vont être tout particulièrement sensibles à la justice des décisions vis-à-vis de leurs collègues avec lesquels ils procèdent à des comparaisons sociales, ce qui aura alors une influence sur

l'engagement qu'ils auront vis-à-vis de ce groupe. Dans l'Armée de l'air, les notations sont théoriquement individuelles et confidentielles. Cependant, il est courant dans la pratique que les militaires se renseignent les uns les autres, ou apprennent les notations de leurs collègues durant l'année. Ce type de comportement a déjà été observé à travers la littérature. Pour pouvoir mesurer la façon dont ils sont traités, les individus vont avoir tendance à se comparer à leurs collègues à travers des interactions fréquentes (Colquitt, 2004 ; Skarlicki et Kulik, 2004).

Les hypothèses suivantes concernent donc la corrélation entre la justice et l'engagement dans le groupe. Nous retenons pour cela en particulier la justice distributive, et les formes de justice interpersonnelle et informationnelle.

Hypothèse 19a – 19c : Il existe un lien positif entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) interpersonnelle, (c) informationnelle des militaires par rapport à leur notation et leur engagement dans le groupe.

Hypothèse 20a – 20c : En situation de changement organisationnel, la corrélation entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) interpersonnelle, (c) informationnelle des militaires par rapport à leur notation et leur engagement dans le groupe sera renforcée.

1.4. Liens entre la justice organisationnelle et les attitudes et comportements vis-à-vis du chef

Le leadership est un domaine qui a connu une investigation massive dans la littérature. Nous l'étudierons ici comme une conséquence de la justice à double titre. D'une part dans un contexte militaire, celui-ci revêt une approche particulière étant donné l'aspect

formel de la hiérarchie et des rapports entre chefs et subordonnés. D'autre part parce que les liens avec la justice organisationnelle sont presque « naturels » (Colquitt et Greenberg, 2003). Nous rencontrons dans la littérature propre aux études sur la justice une distinction entre « justice distributive du leader » ; « justice procédurale du leader » et « justice interactionnelle du leader » en fonction du type de justice que va privilégier un supérieur hiérarchique dans le groupe qu'il dirige (van Knippenberg et al., 2007). Cet étroit rapprochement qui se fait entre les deux notions apparaît notamment dans leur complémentarité dans l'influence sur de nombreux comportements organisationnels tels que le rapportent dans leur état de l'art sur la justice et le leadership Van Knippenberg et al. (2007) : satisfaction au travail, engagement dans le groupe, intention de turnover, etc.

La théorie de l'heuristique de justice sert souvent de base aux études sur le leadership et la justice. En effet, les individus se créent des heuristiques, des représentations à partir de leur expérience vis-à-vis de leur chef et de la façon qu'il a d'évaluer. Ou encore ils s'en créent vis-à-vis d'autres chefs qu'ils ont eus et d'autres évaluations dont ils ont fait l'objet et qu'ils vont implicitement comparer (Greenberg, 1986 ; Taylor, Tracy, Renard, Harrison, et Carroll, 1995). L'approche dite « Leader Member Exchange » (LMX) du leadership a été étudiée plus particulièrement à travers la justice. Cette théorie rapproche le leadership de la qualité des relations entre le leader et ses subordonnés (Sparrowe et Liden, 1997) afin de s'assurer en retour leur confiance et la mise en œuvre de leur performance. Le leadership y constitue une relation réciproque de respect et d'obligation mutuels entre le chef et le subordonné (Gerstner et Day, 1997). Les recherches sur la justice organisationnelle ont enrichi l'approche LMX en précisant qu'il n'y avait que dans le cas d'un sentiment de justice vis-à-vis du leader que des relations de qualité pouvaient se faire entre les membres de l'organisation (Colquitt et al., 2013 ; Cropanzano, Prehar et Chen, 2002 ; Masterson et al., 2000). Lorsque le chef est perçu comme juste, les subordonnés en

déduisent que ce chef est impliqué à leur bénéfice, d'où il résulte des échanges de qualité (Erdogan et al., 2006). Pour Scandura (1999), la justice est un préalable à la construction d'une relation positive entre le chef et ses subordonnés, et un préalable à une approche LMX de qualité. L'importance du champ théorique « LMX » dans les recherches sur le leadership, son lien avec la justice, ainsi que son rôle dans les problématiques de changement organisationnels (Greenberg, 1994 ; Meindl, 1989) nous ont amené à l'utiliser comme une base dans notre étude.

Les trois variables de leadership plus particulièrement choisies dans notre étude sont décrites dans les chapitres suivants. Les termes de « leader » et de « leadership » ont été remplacés respectivement par ceux de « chef » et de « commandement » plus appropriés (et compréhensibles par les répondants) dans un cadre militaire.

1.4.1. Justice et évaluation du chef

La corrélation entre l'évaluation du chef et le sentiment de justice a été étudiée plusieurs fois et rapprochée le plus couramment de la justice interpersonnelle (voir notamment Greenberg, 1990b ; Masterson et al., 2000 ; Smith, Tyler, Huo, Ortiz et Lind, 1998). Colquitt (2001) confirme ce lien à travers le canevas de son questionnaire que nous utiliserons. Mais les liens entre l'évaluation du leader et les autres dimensions de justice ont également été discutés dans la littérature. L'évaluation du leader serait également corrélée à la justice procédurale (Colquitt, 2001 ; Colquitt et al., 2001 ; Lind et Tyler, 1988 ; Tyler et al., 1996), ainsi qu'à la justice distributive (Conlon, 1993 ; Taylor et al., 1995), en particulier lorsque le chef contrôle la notation comme récompense (Erdogan, Kraimer et Liden, 2006). La différence des études sur ces liens est due à l'approche théorique de référence basée sur

l'évaluation du seul leader (between agent referenced) ou l'évaluation du leadership dans sa globalité (system referenced) (Colquitt et al., 2001).

En tout état de cause, la majorité des études s'accordent à rapprocher la justice perçue du leader de la qualité des échanges entre chef et subordonné (LMX) qui se traduisent surtout à travers la justice interpersonnelle (McFarlin et Sweeney, 1992 ; Pillai, Scandura et Williams, 1999). Nous restons dans cette ligne en posant pour hypothèse un lien positif entre le sentiment de justice interpersonnelle et l'évaluation positive du chef. Nous ajoutons également l'hypothèse de l'importance de la justice distributive dans cette évaluation.

Hypothèse 21a – 21b : Il existe un lien positif entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) interpersonnelle des militaires par rapport à leur notation et l'évaluation de leur chef.

Hypothèse 22a – 22b : En situation de changement organisationnel, la corrélation entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) interpersonnelle des militaires par rapport à leur notation et l'évaluation de leur chef sera renforcée.

1.4.2. Justice et attachement affectif vis-à-vis du chef

L'attachement affectif a fait l'objet de plusieurs recherches distinctes, essentiellement vis-à-vis de l'organisation (Allen et Meyer, 1990). Allen et Meyer (1990) le définissent comme un attachement émotionnel et un engagement vis-à-vis de l'organisation à travers une identification à celle-ci. Cependant, le rapport entre l'attachement affectif à l'organisation et le rapport au leader est très fortement établi (Cohen, 1992 ; Emerson, 1976). Les liens entre la justice interpersonnelle et un concept voisin qui est la confiance accordée au chef sont également montrés (Ambrose et Schminke, 2003 ; Cropanzano et Prehar, 1999). Walumbwa,

Hartnell et Oke (2010) ont étudié l'attachement affectif dans la relation entre le subordonné et le leader. Ils ont mis en évidence le lien entre leadership, comportement de citoyenneté et attachement affectif vis-à-vis du chef. L'attachement affectif a pour conséquences un ressenti positif chez les individus tels que l'enthousiasme ou la fierté (Larsen et Diener, 1992).

La composante émotionnelle se montre complémentaire de la simple évaluation objective du chef ou de la confiance qui lui est accordée dans l'attachement au chef c'est pourquoi nous l'avons évaluée dans notre étude. Elle permettra de plus d'appliquer l'échelle reformulée de Walumbwa, Hartnell et Oke (2010) à ce sujet dans un nouveau contexte en lien avec la justice organisationnelle.

Hypothèse 23a – 23b : Il existe un lien positif entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) interpersonnelle des militaires par rapport à leur notation et l'attachement affectif à leur chef.

Hypothèse 24a – 24b : En situation de changement organisationnel, la corrélation entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) interpersonnelle des militaires par rapport à leur notation et l'attachement affectif à leur chef sera renforcée.

1.4.3. Justice et évaluation du commandement (leadership)

Au-delà de la personne propre du chef, les militaires sont sensibles à sa façon de commander. Les mutations étant fréquentes chez les commandants d'unité (tous les deux à quatre ans environ), les militaires sont amenés à être sous les ordres de nombreux chefs durant leur carrière. Cette particularité nous a amené à distinguer évaluation du chef et évaluation du

commandement, car les notations en revanche, doivent garder une certaine cohérence tout au long du parcours professionnel quel que soit le chef qui est amené à noter.

Quelques éléments de littérature font référence à l'évaluation du leadership en tant que tel. Miller (1989) par exemple la rattache à la justice procédurale. Leung, Wang et Smith (2001) distinguent satisfaction vis-à-vis du leader et satisfaction vis-à-vis du leadership et montrent que l'un ne prédit pas nécessairement l'autre. Ils ne déterminent pas par exemple de liens entre l'évaluation du leadership et la justice interactionnelle. Colquitt (2001), en revanche, établit un lien entre justice procédurale du leader, justice interactionnelle du leader et évaluation du leadership. Thibaut et Walker (1975) rattachent perception de justice procédurale et évaluation du leadership. Plus tard, Ramaswami et Singh (2003) ont réinvesti la question et ont confirmé l'importance prédictive de la justice procédurale du chef sur la confiance dans le leadership ; Wat et Shaffer (2005) trouvent quant à eux un lien avec la justice interactionnelle. Mais qu'en est-il de la justice distributive dans le cas où elle est la principale composante du sentiment de justice globale ? Konovsky et Pugh (1994) n'ont pas établi de liens entre la justice distributive et la confiance dans le leadership. Peu d'études finalement ont traité de la justice du leadership sous sa forme distributive. Les recherches actuelles gagneraient à réinvestir ce champ (Van Knippenberg, Van Knippenberg et De Cremer, 2007). Nous avons voulu pousser cette facette du lien entre la justice et le leadership pour la tester dans un contexte organisationnel où la justice distributive possède déjà un poids important. C'est pourquoi nous posons l'hypothèse que la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle sont corrélées à l'évaluation du commandement, contrairement aux résultats proposés le plus souvent jusqu'à présent dans la littérature concernant notamment la justice distributive.

Hypothèse 25a – 25d : Il existe un lien positif entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) procédurale, (c) interpersonnelle, (d) informationnelle des militaires par rapport à leur notation et leur évaluation du commandement.

Hypothèse 26a – 26d : En situation de changement organisationnel, la corrélation entre le sentiment de justice (a) distributive, (b) procédurale, (c) interpersonnelle, (d) informationnelle des militaires par rapport à leur notation et leur évaluation du commandement sera renforcée.

1.5. Récapitulatif des hypothèses

Le tableau 14 reprend, pour chaque variable, la ou les principales dimensions de justice auxquelles nos hypothèses font allusion. Chaque hypothèse est déclinée d'une part pour la condition « sans changement » en termes de corrélations, et d'autre part pour la condition « changement ». Ces dernières sont des hypothèses sur l'augmentation significative des corrélations précédemment calculées.

Tableau 14 : Synthèse des hypothèses de l'étude 2.

Variables corrélées														
		Justice globale	Variables relatives à l'organisation			Variables relatives au travail						Variables relatives au chef et au commandement		
		JG	PP	AO	FA	SR	RR	AC	COL	EC	EG	EvL	AL	EvLs
Dimensions de justice	JD	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	JP	X	X	X	X		X		X					X
	JIntp	X		X				X	X		X	X	X	X
	JInf	X		X				X	X	X	X			X

Corrélations entre les variables de justice et les variables d'attitudes et de comportement

hypothèses	H1	H3	H5	H7	H9	H11	H13	H15	H17	H19	H21	H23	H25
	H2	H4	H6	H8	H10	H12	H14	H16	H18	H20	H22	H24	H26

Comparaison des corrélations après changement organisationnel

JD : justice distributive ; JP : justice procédurale ; JInf : justice informationnelle ; JIntp : justice interpersonnelle ; JG : justice globale ; AO : attachement organisationnel ; PP : perception du prestige ; FA : fierté d'appartenance ; SR : satisfaction de la rétribution ; RR : respect du règlement ; AC : acceptation du changement ; COL : collectivisme ; EC : estime collective ; EG : engagement dans le groupe ; EvL : évaluation du leader ; AL : attachement au leader ; EvLs : évaluation du leadership

2. Etudes 2 et 2 bis : Corrélations entre la justice perçue de l'évaluation des performances professionnelles et les attitudes et comportements des militaires

Les deux études qui vont être présentées dans les chapitres suivants ont pour but de répondre à deux objectifs principaux. D'une part établir les liens entre le sentiment de justice des militaires à travers leurs notations annuelles et les comportements ou attitudes qui en découlent, d'autre part d'observer l'influence du changement organisationnel sur l'importance de ces corrélations. Nous avons fait le choix d'analyser un large panel de variables à corrélérer pour pouvoir donner une vue d'ensemble du rôle joué par la justice en situation d'évaluation professionnelle. Les variables retenues telles qu'explicitées dans les chapitres précédents nous sont apparues comme étant empiriquement des plus saillantes dans une organisation militaire, ce qui a été confirmé lors de nos entretiens avec les différents participants aux études exploratoires précédentes.

Nous avons utilisé pour base des études qui vont suivre le questionnaire de Colquitt (2001), très utilisé dans la littérature lorsqu'il s'agit de mesurer les quatre dimensions de justice en organisation. Ce questionnaire présente l'intérêt d'être à la fois complet et facilement compréhensible par les répondants.

Un même questionnaire a été proposé aux militaires à un an d'intervalle. A l'instar des études 1 et 1 bis, nous appellerons la première passation condition « sans changement » et la seconde passation (ou étude 2 bis) condition « changement ». Ces deux passations diffèrent sur un point essentiel : lors de l'étude 2, les répondants n'avaient pas encore été notés selon le nouveau système de notation. L'étude 2 bis a quant à elle été proposée plusieurs mois après la première notation avec le nouveau système. Par conséquent, les deux conditions d'étude, de la

même façon que pour les études 1 et 1 bis, diffèrent par l'introduction effective du nouveau système de notation.

2.1. Méthode

2.1.1. Traduction et validation du matériel

Nous avons procédé à une phase de prétest en plusieurs étapes. Tout d'abord, nous avons traduit le plus fidèlement possible les échelles qui n'avaient pas fait l'objet de traduction en français dans la littérature avec le concours du professeur D. Steiner¹. Parallèlement à ce travail, nous avons pour chaque ensemble de question ajouté en liminaire des éléments de contexte pour intégrer les échelles de mesure de façon adaptée à notre terrain d'étude. Chaque question a fait l'objet d'une analyse pour déterminer s'il était besoin d'intégrer des modifications sur la terminologie, en ajoutant le cas échéant un élément de contexte supplémentaire. Cependant, le fond de la question et sa signification est naturellement restée fidèle à sa forme originale. Par exemple pour les questions relatives au leadership, nous avons utilisé la terminologie militaire en remplaçant le terme « leader » par le terme « commandant d'unité ». Nous verrons également, notamment concernant l'échelle de l'acceptation du changement sous l'angle de la justice perçue (Greenberg, 1987), que nous avons changé le contexte tout en gardant les questions initiales. L'étude de Greenberg (1994) concernait la mise en place d'une interdiction de fumer dans une entreprise ; dans notre cas, nous avons introduit le contexte du changement de système de notation dans l'Armée de l'air.

¹ Le Pr D. Steiner enseigne à l'Université Nice Sophia Antipolis. Il est américain et a participé à des recherches sur la traduction en français d'échelles de mesure de la justice.

Dans un second temps, nous avons soumis le questionnaire à une population de sept militaires dans le but d'en tirer des critiques constructives. Il en est ressorti quelques formulations qui dans le contexte militaire n'étaient toujours pas adéquates. Par exemple, un item de l'échelle de justice de Colquitt (2001) était « [Votre notation] est-elle acceptable ? ». Or, pour chaque militaire interrogé, la réaction a été d'expliquer qu'une notation étant la résultante d'un commandement militaire, elle était de fait à accepter et donc acceptable, même si l'individu noté n'en était pas satisfait. Afin d'éviter tout glissement sémantique, nous avons remplacé dans ce cas le terme « acceptable » par « satisfaisante ».

2.1.2. Participants

Pour l'étude 2, nous avons distribué 120 questionnaires, et nous en avons recueilli 72 complets. La moyenne d'âge des répondants était de 39,1 ans et l'ancienneté de service moyenne de 17,7 ans. En proportions, 70% des répondants étaient des hommes et 30% des femmes. La population regroupait 44% de basiers, 53% de mécaniciens et 3% d'autres spécialités ou sans réponses. Au niveau des grades, nous avons 15% de MTA, 38% de sous-officiers subalternes et 47% de sous-officiers supérieurs.

Pour l'étude 2 bis, sur 164 militaires interrogés, 102 ont répondu entièrement au questionnaire. Nous retrouvons cette fois tous types de grades, MTA, sous-officiers et officiers. En effet, certains participants de l'étude 2 nous ont suggéré de proposer le questionnaire à la population officier, ce qui s'est révélé être envisageable puisqu'il ne concernait pas directement le système de notation en lui-même comme dans les études 1 et 1 bis. Les données concernant la population sont les suivantes : la moyenne d'âge était de 39,9 ans et l'ancienneté de service moyenne de 19 ans. Parmi les répondants, 62,5% étaient des hommes et 37,5% des femmes. La population regroupait 52% de basiers, 39% de mécaniciens

2% de pilotes et 7% d'autres spécialités ou sans réponses. Nous retrouvions 2% de MTA, 26% de sous-officiers subalternes, 46% de sous-officiers supérieurs, 14% d'officiers subalternes, 6% d'officiers supérieurs et 6% sans réponses.

2.1.3. Procédure

Toujours après avoir suivi les procédures d'autorisation de la hiérarchie et des commandants de base concernés, nous avons soumis le questionnaire par le logiciel LimeSurvey® à un échantillon de militaires sur trois bases aériennes différentes. Nous avons fait en sorte de diversifier les types de services auxquels nous nous adressions afin d'obtenir des réponses provenant de militaires qui travaillaient dans toutes les formes de spécialité.

Les études 2 et 2 bis font appel à des questions de leadership à travers les notations, ce qui a nécessité des procédures d'explication de notre part plus importantes. Ainsi, nous avons directement contacté par téléphone chaque commandant d'unité en leur expliquant de vive voix le cadre de l'étude et en réaffirmant les conditions d'anonymat et de volontariat de chaque participant. Les passations se sont faites au mois de février 2012 pour l'étude 2, et au mois de janvier 2013 pour l'étude 2 bis.

Nous rappelons que les répondants à l'étude 2 n'avaient pas encore été notés selon le nouveau système de notation, alors que les répondants à l'étude 2 bis y avaient déjà été confrontés une fois.

2.1.4. Mesures

Le questionnaire comprend 79 questions auxquelles nous avons ajouté les cinq questions signalétiques d'âge, d'ancienneté, de sexe, de fonction et de grade. Les sujets devaient répondre sur une échelle de type Likert en cinq points allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord) (questionnaire complet en annexe XII).

Les 29 premières questions portent sur le sentiment de justice au travail. Nous avons gardé le questionnaire original de Colquitt (2001) déjà traduit en français sur les dimensions de justice distributive, justice procédurale, justice interpersonnelle et justice informationnelle (Jouglaard-Tritschler et Steiner, 2005). Les questions proposées par Colquitt (2001) sont dites indirectes car elles ne sollicitent pas directement une appréciation de ce qui est juste, mais interrogent le sujet sur des principes de chaque dimension de justice qui donnent alors lieu à un sentiment de justice. Chaque dimension de justice apparaît dans ce cadre à travers des situations professionnelles sans faire apparaître explicitement la notion de justice. En complément, nous avons ajouté pour chaque dimension de justice des questions portant quant à elles explicitement sur le sentiment de justice, ce sont des questions directes sur la justice (Jouglaard-Tritschler et Steiner, 2005). Enfin, nous avons adjoint à chaque question un élément de contexte situant la question dans le cadre de la notation annuelle. Le tableau 15 illustre la mise en forme d'un échantillon de questions relatives à la justice :

Tableau 15 : Exemples de questions directes et indirectes pour chaque dimension de justice dans les questionnaires ainsi que les alphas de Cronbach correspondants

	Forme indirecte		Forme directe	
Questions de justice distributive (4 mesures indirectes et 3 mesures directes)	<ul style="list-style-type: none"> • Votre dernière notation reflète l'effort que vous avez mis dans votre travail • Votre dernière notation est représentative du travail que vous avez fourni 		<ul style="list-style-type: none"> • Globalement, avez-vous le sentiment que la dernière notation qui vous a été attribuée est juste ? • Avez-vous le sentiment que les décisions du commandant d'unité concernant votre dernière notation étaient justes ? 	
Alpha de Cronbach	ét. 2 : $\alpha = .98$	ét. 2bis : $\alpha = .96$	ét. 2 : $\alpha = .97$	ét. 2bis : $\alpha = .95$
Questions de justice procédurale (7 mesures indirectes et 2 mesures directes)	<ul style="list-style-type: none"> • [Les procédures] Vous ont permis d'exprimer vos opinions et sentiments durant l'entretien de notation • [Les procédures] Vous ont permis d'avoir de l'influence sur les décisions de notation 		<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous le sentiment que les procédures utilisées pour vous évaluer étaient justes ? • Etes-vous satisfait des moyens mis en place et de la façon dont vous avez été noté ? 	
Alpha de Cronbach	ét. 2 : $\alpha = .88$	ét. 2bis : $\alpha = .79$	ét. 2 : $\alpha = .90$	ét. 2bis : $\alpha = .85$
Questions de justice interpersonnelle (4 mesures indirectes et 2 mesures directes)	<ul style="list-style-type: none"> • [Le commandant d'unité] Vous a considéré avec politesse • [Le commandant d'unité] Vous a considéré avec dignité 		<ul style="list-style-type: none"> • Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité vous a-t-il considéré de façon juste ? • Pensez-vous que le commandant d'unité a considéré le personnel de façon juste au cours du processus de notation ? 	
Alpha de Cronbach	ét. 2 : $\alpha = .97$	ét. 2bis : $\alpha = .94$	ét. 2 : $\alpha = .71$	ét. 2bis : $\alpha = .82$
Questions de justice informationnelle (5 mesures indirectes et 2 mesures directes)	<ul style="list-style-type: none"> • [Le commandant d'unité] A eu une communication franche avec vous • [Le commandant d'unité] A expliqué de façon complète les procédures utilisées pour prendre les décisions de notation 		<ul style="list-style-type: none"> • Les informations concernant votre dernière notation vous ont-elles satisfaites ? • Les explications données pour justifier votre dernière notation vous ont-elles parues justes ? 	
Alpha de Cronbach	ét. 2 : $\alpha = .90$	ét. 2bis : $\alpha = .88$	ét. 2 : $\alpha = .96$	ét. 2bis : $\alpha = .83$

Les mesures utilisées pour l'ensemble des autres variables sont toutes issues de questionnaires existant dans la littérature. Nous les présentons ci-après avec les valeurs des alpha de Cronbach pour les deux conditions de passation :

La justice globale : Sept questions portent sur le sentiment de justice global (Ambrose et Schminke, 2009) ($\alpha = .92/.92$), par exemple « Globalement, estimez-vous avoir été traité de façon juste par l'Armée de l'air ? ».

Variables qui concernent l'organisation

La perception du prestige organisationnel : Huit questions traitent de la perception du prestige organisationnel (Mael et Ashforth, 1992) ($\alpha = .81/.70$), par exemple : « [Pensez-vous que] les français ont une haute estime de l'Armée de l'air ? ».

L'attachement organisationnel : Cinq questions traitent de l'attachement organisationnel sous la forme de l'internalisation, c'est-à-dire la similitude entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles (O'Reilly et Chatman, 1986) ($\alpha = .83/.79$), comme « Si les valeurs de l'Armée de l'air étaient différentes, vous n'y seriez pas aussi attaché ».

La fierté d'appartenance : Cinq questions sont relatives à la fierté d'appartenance à l'organisation (Tyler et Blader, 2000, 2001) ($\alpha = .70/.84$), par exemple : « L'Armée de l'air vous donne une image valorisante ».

Variables qui concernent le travail

La satisfaction de la rétribution : Nous trouvons deux questions qui portent sur la satisfaction de la rétribution issues du questionnaire de Colquitt (2001) ($\alpha = .82/.96$). Ces questions sont « La dernière notation que l'on vous a attribuée est-elle satisfaisante ? ». La seconde question restait inchangée : « [...] En êtes-vous satisfait ? ».

Le respect du règlement : Trois questions portent sur le respect des règles organisationnelles (Colquitt, 2001) ($\alpha = .30/.58$). Par exemple : « Etes-vous ponctuel(le) pour les horaires de travail ? ». La cohérence interne aux questions sur le respect du règlement s'est révélée ici trop faible. Nous ne pourrions donc pas en tirer de conclusions fiables. Après avoir interrogé des répondants au sujet de ces questions, nous en avons retiré qu'elles s'appliquent mal à une étude en contexte militaire. En effet, le respect du règlement est non seulement un devoir de haute instance dans le milieu militaire, mais également, il est probable qu'une partie des répondants n'aient par principe pas souhaité répondre de façon cohérente aux trois questions.

L'acceptation du changement : Quatre questions portent sur l'acceptation du changement ($\alpha = .93/.86$) comme « Pensez-vous qu'il soit juste que l'Armée de l'air ait changé son système de notation ? ». Pour cette dernière variable, nous avons repris et adapté des items du questionnaire de Greenberg (1994) qui traitait de la mise en place de l'interdiction de fumer dans une entreprise. Pour la condition sans changement, ces questions étaient posées au présent. Par exemple : « Pensez-vous qu'il soit juste que l'Armée de l'air change son système de notation ? »

La tendance collectiviste : La variable suivante concerne le comportement professionnel en tant qu'il est plus ou moins collectiviste avec cinq questions (Selenta et Lord, 2005) ($\alpha = .79/.70$), par exemple « Apporter une contribution durable à l'unité à laquelle vous appartenez est très important pour vous ». Ces questions sont issues d'un questionnaire appelé LSCS (Level of Self-Concept Scale) dont nous avons extrait les items qui mesurent le niveau collectiviste du concept de soi.

L'estime collective : Trois questions sont posées sur l'estime collective (Colquitt, 2001) ($\alpha = .80/.75$), par exemple « Pensez-vous être un membre important de l'unité ? ».

L'engagement dans le groupe : Trois questions sont relatives à l'engagement dans le groupe (Colquitt, 2001) ($\alpha = .82/.88$) comme « Diriez-vous que vous avez un attachement tout particulier pour l'Armée de l'air ? ». Pour cette variable, nous avons fait le choix de ne pas prendre en compte dans nos analyses la question suivante : « Diriez-vous que les objectifs de l'Armée de l'air sont également les vôtres ? » pour arriver à une cohérence interne acceptable de la variable ($\alpha = .76/.77$ sans cette condition). Nous supposons qu'une question sur les objectifs communs entre une organisation aussi importante en taille que l'Armée de l'air d'une part et l'individu d'autre part a pu être mal comprise par les répondants.

Variables qui concernent le chef et le commandement

L'évaluation du chef : Trois questions portent sur l'évaluation du chef (Colquitt, 2001) ($\alpha = .97/.96$), par exemple « Valoriseriez-vous volontiers votre commandant d'unité auprès de collègues ? ». Après l'avoir fait relire à plusieurs militaires, cette dernière question a été reformulée par rapport à la question originale qui utilisait le verbe « recommander ». Or, dans une organisation militaire, on ne pourrait pas vraiment dire qu'un chef se recommande, vu qu'il est chef d'autorité. Nous avons préféré utiliser le verbe « valoriser ».

L'attachement affectif au chef : Deux questions se rapportent à l'attachement affectif vis-à-vis du chef ($\alpha = .97/.92$). Nous avons traduit une échelle de Walumbwa, Hartnell et Oke (2010) pour celle-ci, par exemple : « Seriez-vous content de pouvoir passer encore plusieurs années avec votre commandant d'unité ? ». Là encore, la question initiale était formulée différemment, nous avons remplacé « le reste de votre carrière » par « encore plusieurs années » vu qu'un commandant d'unité ne reste jamais toute une carrière dans la même unité.

L'évaluation du commandement : Nous trouvons enfin trois questions sur l'évaluation du leadership (Johnson, Selenta et Lord, 2006) ($\alpha = .83/.88$) comme « Pensez-vous que le commandement de votre commandant d'unité soit efficace ? ».

Pour chaque questionnaire, 4 versions ont été distribuées qui avaient une répartition des variables différente dans l'ordre d'apparition, à l'exception des variables de justice issues du questionnaire de Colquitt (2001) que nous avons laissées en début de questionnaire.

2.2. Résultats

Nous avons procédé à des corrélations entre les quatre dimensions de justice et chacune des variables étudiées pour évaluer nos hypothèses. Nous présenterons en premier lieu une matrice de corrélation sur les dimensions de justice elles-mêmes sous leurs formes directes et indirectes en lien avec la justice globale. Nous analyserons par la suite les corrélations entre les dimensions de justice et chaque variable étudiée en distinguant les trois ensembles de variables : relatives à l'organisation, relatives au travail et relatives au chef et au commandement. Dans le même temps, nous présenterons les comparaisons de corrélations entre les deux conditions des études 2 et 2 bis. Nous pourrions ainsi évaluer l'effet du changement sur les liens entre les comportements et attitudes mesurés et les différentes dimensions de justice. Nous pourrions ainsi vérifier les hypothèses liées au changement organisationnel. Les seuils de significativité présentés pour les comparaisons de corrélations sont calculés de façon unilatérale étant donné que nos hypothèses vont dans le sens d'une corrélation renforcée entre les variables. Au sujet des comparaisons de corrélations, nous prenons en compte comme seuil de significativité $p < .10$. En effet, étant donné qu'il ne nous a pas été possible d'avoir des effectifs de personnes interrogées plus importants ($n1 = 72$ et $n2 = 102$), le test utilisé perd quelque peu en puissance statistique, ce qui nous a conduits à en avoir une interprétation plus large que d'ordinaire.

Etude des corrélations entre les dimensions de justice et le sentiment de justice globale

Dans un premier temps, nous avons analysé dans le tableau 16 les liens entre la justice globale et les dimensions de la justice à quatre facteurs. Nous pouvons également dans le même temps vérifier l'importance des corrélations entre les dimensions de justice elles-mêmes.

Tableau 16 : Moyennes, écarts-types et corrélations entre les dimensions de justice du modèle à quatre facteurs et la justice globale pour les études 2 et 2 bis.

Etude 2 (« sans changement »)											
	<i>M</i>	<i>ET</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. JD-i	3,60	1,10									
2. JD-d	3,67	1,18	.88								
3. JP-i	3,24	0,80	.61	.63							
4. JP-d	3,19	1,03	.70	.75	.71						
5. JIntp-i	4,26	0,91	.62	.67	.53	.52					
6. JIntp-d	3,85	0,90	.55	.62	.64	.53	.80				
7. JInf-i	3,35	0,96	.43	.57	.72	.68	.57	.63			
8. JInf-d	3,66	1,15	.76	.87	.72	.74	.64	.71	.70		
9. JG	2,85	0,68	.49	.36	.55	.24	.36	.44	.04	.34	
Etude 2 bis (« changement »)											
	<i>M</i>	<i>ET</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. JD-i	3,41	1,20									
2. JD-d	3,54	1,25	.93								
3. JP-i	3,04	0,71	.60	.60							
4. JP-d	2,95	1,00	.65	.72	.60						
5. JIntp-i	4,40	0,85	.40	.43	.50	.47					
6. JIntp-d	3,97	1,03	.53	.59	.70	.56	.61				
7. JInf-i	3,42	0,93	.35	.40	.57	.49	.51	.63			
8. JInf-d	3,38	1,09	.76	.81	.64	.64	.42	.68	.57		
9. JG	2,89	0,79	.39	.37	.36	.49	.14	.33	.33	.30	

n étude 2 = 72 ; n étude 2 bis = 102 ; -i : mesures indirectes ; -d : mesures directes

JD : justice distributive ; JP : justice procédurale ; JIntp : justice interpersonnelle ;

JInf : justice informationnelle ; JG : justice globale

Note : par confort de lecture, nous indiquons en note les seuils de significativité :

étude 2 : les corrélations supérieures à .23 sont significatives à $p < .05$

les corrélations supérieures à .29 sont significatives à $p < .01$

étude 2 bis : les corrélations supérieures à .20 sont significatives à $p < .05$

les corrélations supérieures à .24 sont significatives à $p < .01$

Le tableau 16 indique d'une part que chaque dimension de justice sous sa forme directe ou indirecte est corrélée aux autres de façon significative, et d'autre part qu'elles sont également corrélées à la justice globale, à l'exception de la justice informationnelle sous sa forme indirecte pour la condition « sans changement ». Cette même justice informationnelle est en revanche corrélée à la justice globale de façon significative dans la condition « changement ». La justice interpersonnelle sous sa forme indirecte n'est pas corrélée de façon significative à la justice globale dans la condition « changement », cependant, elle l'est sous sa forme directe ($p < .01$). Par conséquent, nous pouvons dire que les hypothèses 1a et 1b qui prévoient un lien entre justice globale, justice distributive et justice procédurale sont validées, tandis que les hypothèses 1c (lien entre la justice interpersonnelle et la justice globale) et 1d (lien entre la justice informationnelle et la justice globale) ne sont que partiellement validées.

Reste à savoir si les corrélations entre la justice globale et chaque dimension de justice ont changé de façon significative après l'introduction du changement organisationnel. Pour ce faire, nous avons calculé un indice z qui permet de comparer deux corrélations indépendantes après que celles-ci aient fait l'objet d'une transformation de Fisher. Les résultats sont présentés dans le tableau 17.

Etude de l'évolution des corrélations entre les dimensions de justice et le sentiment de justice globale

Tableau 17 : Comparaisons des corrélations (justice à quatre facteurs X justice globale) des études 2 et 2 bis.

		Variables de justice							
		JD-i	JD-d	JP-i	JP-d	JIntp-i	JIntp-d	JInf-i	JInf-d
JG	<i>z</i>	0,79	- 0,07	1,50	- 2,1**	1,50	0,83	- 1,9*	2,8**

n étude 2 = 72 ; *n* étude 2 bis = 102 ; * $p < .10$; ** $p < .05$

-i : mesures indirectes ; -d : mesures directes

JD : justice distributive ; JP : justice procédurale ; JIntp : justice interpersonnelle ;

JInf : justice informationnelle ; JG : justice globale

Les différences de corrélations apparaissent de façon significative uniquement pour la justice procédurale sous sa forme directe et pour la justice informationnelle sous sa forme indirecte. Nous pouvons déjà dire que les hypothèses 2a et 2c (qui concernent la justice distributive et la justice interpersonnelle) ne sont pas vérifiées. Selon notre étude, le changement de système de notation n'a donc pas eu d'influence significative sur le lien entre ces formes de justice et le sentiment de justice globale des militaires. L'hypothèse 2b (relative à la justice procédurale) est quant à elle partiellement vérifiée. Lorsque les questions sont posées sous forme indirecte, le lien entre justice procédurale et justice globale est moins important, à l'inverse des résultats relatifs aux questions directes. Pour le cas particulier de la justice procédurale, nous pouvons considérer que les questions directes rendent compte de façon plus immédiate du sentiment de justice, et donc que les résultats des questions directes

rendent mieux compte du sentiment de justice des répondants. En effet, les questions indirectes de justice procédurale renvoient à ce que sont les procédures, tandis que les questions directes posent la question de la justice perçue de ces procédures. Enfin, l'hypothèse 2d (relative à la justice informationnelle) est partiellement validée car uniquement les résultats des questions indirectes ont évolué significativement dans le sens de notre hypothèse. Les résultats restent cependant à interroger car les questions directes quant à elles donnent des résultats significatifs dans le sens inverse de notre hypothèse. Le tableau 18 résume les validations des séries d'hypothèses 1 et 2 :

Tableau 18 : récapitulatif de la validation des hypothèses 1 et 2

Variables de justice									
	JD	JP	JIntp	JInf		JD	JP	JIntp	JInf
JG	H1a	H1b	H1c	H1d	→	H2a	H2b	H2c	H2d
	Hypothèses relatives aux corrélations				Changement organisationnel	Hypothèses relatives à l'évolution des corrélations			

JD : justice distributive ; JP : justice procédurale ; JIntp : justice interpersonnelle ;

JInf : justice informationnelle ; JG : justice globale

Note 1 : *Hypothèses validées*

Hypothèses partiellement validées (uniquement sous forme directe ou indirecte ou dans une seule condition)

Hypothèses non validées

Note 2 : Les hypothèses relatives aux corrélations s'appliquent aux études 2 et 2 bis

Pour toutes les analyses à suivre, nous distinguerons suivant le même schéma, d'une part les hypothèses qui concernent les liens entre la justice et chaque variable de

comportement, et d'autre part les hypothèses qui portent sur l'évolution attendue des corrélations entre les deux conditions de passation.

Etude des corrélations entre les dimensions de justice et les variables relatives à l'organisation

Tableau 19 : Moyennes, écarts-types et corrélations entre les dimensions de justice du modèle à quatre facteurs et les variables relatives à l'organisation pour les études 2 et 2 bis.

Etude 2 (« sans changement »)										
	<i>M</i>	<i>ET</i>	JD-i	JD-d	JP-i	JP-d	JIntp-i	JIntp-d	JInf-i	JInf-d
PP	3,57	0,62	.21	.19	.37*	.25*	.26*	.40**	.31*	.32*
AO	3,23	0,65	.03	.08	.21	.12	.20	.21	.29*	.08
FA	3,46	0,60	.08	.18	.35*	.27*	.31*	.43**	.42**	.37*
Etude 2 bis (« changement »)										
	<i>M</i>	<i>ET</i>	JD-i	JD-d	JP-i	JP-d	JIntp-i	JIntp-d	JInf-i	JInf-d
PP	2,97	0,50	.21*	.25**	.21*	.22*	.14	.14	.13	.28**
AO	3,16	0,74	.22*	.20*	.23*	.39**	.10	.19*	.08	.19
FA	3,28	0,71	.27*	.30**	.34**	.37**	.17	.24*	.15	.35**

n étude 2 = 72 ; *n* étude 2 bis = 102 ; * $p < .05$; ** $p < .01$

-i : mesures indirectes ; -d : mesures directes

JD : justice distributive ; JP : justice procédurale ; JIntp : justice interpersonnelle ;

JInf : justice informationnelle ; PP : perception du prestige ;

AO : Attachement organisationnel ; FA : fierté d'appartenance

Dans le tableau 19 qui regroupe les variables d'attitude et de comportement vis-à-vis de l'organisation, nous faisons les observations suivantes :

La perception du prestige organisationnel

La perception du prestige organisationnel dans la condition « sans changement » est corrélée à la justice procédurale, à la justice interpersonnelle et à la justice informationnelle de façon significative. Dans la condition « changement », la perception du prestige est cette fois-ci corrélée de façon significative à la justice distributive et à la justice procédurale sous leurs formes directe et indirecte. La corrélation avec la justice interactionnelle ne s'observe que pour la justice informationnelle sous sa forme directe. Avec les hypothèses que nous avons posées préalablement (3a et 3b), c'était les dimensions distributive et procédurale qui étaient plus particulièrement observées. L'hypothèse 3a n'est donc que partiellement validée car les résultats ne sont significatifs que dans l'étude 2 bis, l'hypothèse 3b est quant à elle validée.

L'attachement organisationnel

Dans la condition « sans changement », l'attachement organisationnel n'est corrélé qu'à la justice informationnelle sous sa forme indirecte. En revanche, il est corrélé à la justice distributive, à la justice procédurale et à la justice interpersonnelle sous sa forme directe dans la condition « changement ». L'hypothèse 5a qui prévoyait une corrélation entre justice distributive et attachement organisationnel, ainsi que les hypothèses 5b, 5c et 5d qui concernaient la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle sont partiellement validées.

La fierté d'appartenance

Les résultats obtenus nous montrent que la fierté d'appartenance à l'organisation est liée à la justice procédurale dans les deux conditions de passation (hypothèse 7b) et à la justice distributive uniquement dans la condition « changement » (hypothèse 7a). L'hypothèse 7b est donc validée, tandis que l'hypothèse 7a ne l'est que partiellement. Nous pouvons

relever, même si nous n'avions pas formulé d'hypothèse à ce sujet, une forte corrélation de la fierté d'appartenance avec les deux dimensions de justice interactionnelle dans la condition « sans changement ».

Etude de l'évolution des corrélations entre les dimensions de justice et les variables relatives à l'organisation

Tableau 20 : Comparaisons des corrélations (justice à quatre facteurs X variables relatives à l'organisation) des études 2 et 2 bis.

			Variables de justice							
			JD-i	JD-d	JP-i	JP-d	JIntp-i	JIntp-d	JInf-i	JInf-d
variables relatives à l'organisation	PP	<i>z</i>	0	- 0,4	1,12	0,20	0,80	1,80*	1,20	0,28
	AO	<i>z</i>	- 1,22	- 0,78	- 0,13	- 1,86*	0,65	0,13	1,39	- 0,71
	FA	<i>z</i>	- 1,31	- 0,81	0,07	- 0,71	0,95	1,37	1,89*	0,15

n étude 2 = 72 ; *n* étude 2 bis = 102 ; * $p < .10$

-i : mesures indirectes ; -d : mesures directes

JD : justice distributive ; JP : justice procédurale ; JIntp : justice interpersonnelle ;

JInf : justice informationnelle ; PP : perception du prestige ;

AO : Attachement organisationnel ; FA : fierté d'appartenance

La perception du prestige organisationnel

Les hypothèses 4a et 4b portaient sur une corrélation plus forte entre la perception du prestige organisationnel et les dimensions distributive et procédurale de la justice après le changement du système de notation. Cette évolution n'a pas pu être montrée. Ces hypothèses ne sont donc pas validées.

L'attachement organisationnel

Seule la corrélation entre l'attachement organisationnel et la justice procédurale sous sa forme directe a connu une évolution significative entre les conditions « sans changement » et « changement ». Ce qui permet de valider partiellement l'hypothèse correspondante 6b. En revanche, le lien entre attachement organisationnel et justice distributive ne montre pas de changement significatif entre les deux études. Par conséquent, l'hypothèse 6a n'est pas validée, de même qu'il n'y a pas d'évolution remarquable avec les dimensions interpersonnelle et informationnelle de la justice. Les hypothèses 6c et 6d ne sont pas vérifiées.

La fierté d'appartenance à l'organisation

La variable de la fierté d'appartenance n'a pas montré d'évolution significative entre les deux études pour ce qui concerne les justices distributive et procédurale. Les hypothèses 8a et 8b ne sont donc pas validées.

Tableau 21 : récapitulatif sur la validation des hypothèses 3 à 8


Variables de justice										
		JD	JP	JIntp	JInf		JD	JP	JIntp	JInf
Variables relatives à l'organisation	PP	H3a	H3b			→	H4a	H4b		
	AO	H5a	H5b	H5c	H5d	→	H6a	H6b	H6c	H6d
	FA	H7a	H7b			→	H8a	H8b		
Hypothèses relatives aux corrélations					Changement organisationnel	Hypothèses relatives à l'évolution des corrélations				


JD : justice distributive ; JP : justice procédurale ; JIntp : justice interpersonnelle ;

JInf : justice informationnelle ; PP : perception du prestige ;

AO : Attachement organisationnel ; FA : fierté d'appartenance

Note 1 :  Hypothèses validées

 Hypothèses partiellement validées (uniquement sous forme directe ou indirecte ou dans une seule condition)

 Hypothèses non validées

Note 2 : Les hypothèses relatives aux corrélations s'appliquent aux études 2 et 2 bis

Etude des corrélations entre les dimensions de justice et les variables relatives au travail

Tableau 22 : Moyennes, écarts-types et corrélations entre les dimensions de justice du modèle à quatre facteurs et les variables relatives au travail pour les études 2 et 2 bis.

Etude 2 (« sans changement »)										
	<i>M</i>	<i>ET</i>	JD-i	JD-d	JP-i	JP-d	JIntp-i	JIntp-d	JInf-i	JInf-d
SR	3,75	1,14	.71**	.80**	.44**	.65**	.45**	.49**	.51**	.87**
RR	4,54	0,37	-.28	-.30	.32	-.04	.03	.15	-.06	-.21
AC	2,81	0,96	.09	.07	.26	.10	.05	.13	-.09	.01
COL	3,93	0,56	-.08	.07	.07	.01	.31*	.27*	.20	.19
EC	3,46	0,61	.18	.09	.26	-.03	.13	.16	-.11	.06
EG	3,93	0,84	.13	.14	.27*	.34*	.26	.30	.23	.17
Etude 2 bis (« changement »)										
	<i>M</i>	<i>ET</i>	JD-i	JD-d	JP-i	JP-d	JIntp-i	JIntp-d	JInf-i	JInf-d
SR	3,55	1,29	.86**	.91**	.52**	.70**	.42**	.48**	.31*	.77**
RR	4,42	0,57	.13	.09	.29**	.26**	.02	.29**	.45**	.21*
AC	2,59	0,89	.38**	.32**	.34**	.45**	.17	.17	.09	.28
COL	4,34	0,57	.01	.02	.16	.01	.02	.17	.10	.13
EC	3,56	0,62	.24**	.21*	.21*	.07	.15	.23*	.20*	.27**
EG	3,71	0,90	.14	.18	.20*	.26**	.12	.05	.01	.12

n étude 2 = 72 ; *n* étude 2 bis = 102 ; * $p < .05$; ** $p < .01$

-i : mesures indirectes ; -d : mesures directes

JD : justice distributive ; JP : justice procédurale ; JIntp : justice interpersonnelle ;

JInf : justice informationnelle ; SR : satisfaction de la rétribution ;

RR : respect du règlement ; AC : acceptation du changement ; COL : collectivisme ;

EC : estime collective ; EG : engagement dans le groupe

La satisfaction de la rétribution

La variable sur la satisfaction de la rétribution est corrélée de façon significative avec toutes les dimensions de justice dans les deux conditions de passation. L'hypothèse 9 reposait sur la justice distributive. Elle est donc validée.

Le respect du règlement

Le respect du règlement n'est pas corrélé avec quelconque dimension de justice dans la condition « sans changement ». En revanche, cette même variable est fortement corrélée à la justice procédurale ($p < .01$) dans la condition « changement ». Par contre, il n'y a pas de lien établi avec la justice distributive. Pour cette variable, nous avons déjà vu qu'elle souffrait d'un manque de robustesse dans la cohérence interne du questionnaire. Pour cette raison, nous ne pouvons donc pas valider les hypothèses 11a et 11b. Nous pouvons toutefois observer également des corrélations significatives avec les dimensions interpersonnelle et informationnelle de la justice dans la condition « changement ».

L'acceptation du changement

Avec les hypothèses 13a, 13b, et 13c, nous souhaitons montrer la corrélation entre l'acceptation du changement des militaires et les dimensions distributive, interpersonnelle et informationnelle de la justice. Pour ces deux dernières dimensions nous n'avons pas obtenu de résultats significatifs, invalidant ainsi les hypothèses 13b et 13c. Dans la condition « changement », l'acceptation du changement est cette fois-ci fortement corrélée à la justice distributive ($p < .01$) et même à la justice procédurale ($p < .01$). L'hypothèse 13a est donc partiellement validée.

La tendance collectiviste

La variable suivante relative au travail que nous avons étudiée est la tendance collectiviste des militaires. Nous n'avons établi comme corrélation significative que celle avec la justice interpersonnelle dans la condition « sans changement ». Par conséquent, les

hypothèses 15a, 15b et 15d qui concernaient les autres dimensions de justice ne sont pas validées. L'hypothèse 15c est partiellement validée.

L'estime collective

La variable sur l'estime collective est corrélée comme le prévoyait les hypothèses 17a et 17b à la justice distributive et à la justice informationnelle de façon significative, mais seulement dans la condition « changement ». Ces deux hypothèses sont donc partiellement validées.

L'engagement dans le groupe

Enfin, il était attendu que l'engagement dans le groupe des militaires soit en lien avec les formes de justice distributive, interpersonnelle et interactionnelle. Aucune de ces corrélations n'a pu être vérifiée ici. Notons en revanche, que le lien avec la justice procédurale est établi.

Etude de l'évolution des corrélations entre les dimensions de justice et les variables relatives au travail

Tableau 23 : Comparaisons des corrélations (justice à quatre facteurs X variables relatives au travail) des études 2 et 2 bis.

			Variables de justice							
			JD-i	JD-d	JP-i	JP-d	JIntp-i	JIntp-d	JInf-i	JInf-d
Variables relatives au travail	SR	<i>z</i>	- 2,59***	- 2,73***	- 0,66	- 0,59	1,53	0,08	1,54	1,99*
	RR	<i>z</i>	- 2,67***	- 2,55***	0,21	- 1,95*	0,06	- 0,94	- 3,47***	- 2,71***
	AC	<i>z</i>	- 1,98**	- 1,67*	- 0,56	- 2,45***	- 0,78	- 0,26	- 1,15	- 1,77*
	COL	<i>z</i>	- 0,58	0,32	- 0,58	0	1,92*	0,67	0,52	0,39
	EC	<i>z</i>	- 0,40	- 0,52	0,34	- 0,64	- 0,13	- 0,46	- 1,87*	- 1,38
	EG	<i>z</i>	- 0,07	- 0,26	0,47	0,56	0,93	1,66*	1,43	0,33

n étude 2 = 72 ; *n* étude 2 bis = 102 ; * $p < .10$; ** $p < .05$; *** $p < .01$

-i : mesures indirectes ; -d : mesures directes

JD : justice distributive ; JP : justice procédurale ; JIntp : justice interpersonnelle ;

JInf : justice informationnelle ; SR : satisfaction de la rétribution ;

RR : respect du règlement ; AC : acceptation du changement ; COL : collectivisme ;

EC : estime collective ; EG : engagement dans le groupe

Reprenons à présent une à une les variables relatives au travail pour vérifier si celles-ci sont d'autant plus corrélées au sentiment de justice perçu dans la notation des militaires après le changement du système de notation.

La satisfaction de la rétribution

L'hypothèse 10 est validée de façon claire ($p < .01$). La corrélation entre la satisfaction de la rétribution et la justice distributive est largement renforcée dans la condition « changement ».

Le respect du règlement

La variable sur le respect du règlement connaît également une nette évolution dans sa corrélation avec la justice distributive, également avec la justice procédurale dans sa forme directe. Mais de nouveau, nous ne pouvons observer qu'une tendance sans pouvoir valider les hypothèses 12a et 12b car les réponses dans le questionnaire manquaient de cohérence.

L'acceptation du changement

L'évolution des corrélations entre l'acceptation du changement et les dimensions de justice se retrouve de façon significative pour la justice distributive et la justice informationnelle dans sa forme directe. Nous pouvons donc dire que l'hypothèse 14a est validée, l'hypothèse 14c est partiellement validée, tandis que l'hypothèse 14b n'est pas vérifiée car il n'y a rien de notable pour l'évolution de la corrélation avec la justice interpersonnelle.

La tendance collectiviste

Nous observons que pour la variable de collectivisme, seule la justice interpersonnelle sous sa forme indirecte montre une évolution significative entre les deux conditions de passation. Cette évolution se fait dans le sens négatif (lorsque l'indice z est positif, la corrélation entre les variables est moins forte dans la seconde condition que dans la première). Les hypothèses 16a, 16b, 16c, et 16d ne sont donc pas validées.

L'estime collective

L'estime collective évolue de façon significative dans sa corrélation avec la justice informationnelle sous la forme indirecte, mais pas avec la justice distributive. Nous pouvons donc valider partiellement l'hypothèse 18b, mais pas l'hypothèse 18a.

L'engagement dans le groupe

Enfin, dans la condition « changement », l'engagement dans le groupe a une corrélation qui diminue significativement avec la justice interpersonnelle sous sa forme directe. Nous n'observons pas de changement significatif avec les autres formes de justice. Par conséquent, les hypothèses 20a, 20b et 20c ne sont pas validées.

Tableau 24 : récapitulatif sur la validation des hypothèses 9 à 20

		Variables de justice								
		JD	JP	JIntp	JInf		JD	JP	JIntp	JInf
Variables relatives au travail	SR	H9				→	H10			
	RR	H11a	H11b			→	H12a	H12b		
	AC	H13a		H13b	H13c	→	H14a		H14b	H14c
	COL	H15a	H15b	H15c	H15d	→	H16a	H16b	H16c	H16d
	EC	H17a			H17b	→	H18a			H18b
	EG	H19a		H19b	H19c	→	H20a		H20b	H20c
		Hypothèses relatives aux corrélations				Changement organisationnel	Hypothèses relatives à l'évolution des corrélations			


JD : justice distributive ; JP : justice procédurale ; JIntp : justice interpersonnelle ;

JInf : justice informationnelle ; SR : satisfaction de la rétribution ;

RR : respect du règlement ; AC : acceptation du changement ; COL : collectivisme ;

EC : estime collective ; EG : engagement dans le groupe

Note 1 :  Hypothèses validées

 Hypothèses partiellement validées (uniquement sous forme directe ou indirecte ou dans une seule condition)

 Hypothèses non validées

Note 2 : Les hypothèses relatives aux corrélations s'appliquent aux études 2 et 2 bis

Etude des corrélations entre les dimensions de justice et les variables relatives au chef et au commandement

Tableau 25 : Moyennes, écarts-types et corrélations entre les dimensions de justice du modèle à quatre facteurs et les variables relatives au chef pour les études 2 et 2 bis.

Etude 2 (« sans changement »)										
	<i>M</i>	<i>ET</i>	JD-i	JD-d	JP-i	JP-d	JIntp-i	JIntp-d	JInf-i	JInf-d
EvL	3,61	1,14	.49	.47	.80	.60	.55	.62	.67	.60
AL	2,63	1,14	.44	.43	.65	.44	.29	.45	.49	.46
EvLs	3,57	0,85	.46	.41	.67	.44	.60	.54	.47	.48

Etude 2 bis (« changement »)										
	<i>M</i>	<i>ET</i>	JD-i	JD-d	JP-i	JP-d	JIntp-i	JIntp-d	JInf-i	JInf-d
EvL	3,35	1,08	.22	.22	.43	.28	.51	.44	.57	.33
AL	3,00	1,20	.26	.27	.43	.20	.47	.45	.55	.34
EvLs	3,28	0,94	.33	.32	.53	.46	.49	.53	.61	.46

n étude 2 = 72 ; n étude 2 bis = 102

-i : mesures indirectes ; -d : mesures directes

JD : justice distributive ; JP : justice procédurale ; JIntp : justice interpersonnelle ;

JInf : justice informationnelle ; EvL : évaluation du chef ; AL : attachement affectif au chef ;

EvLs : évaluation du leadership

Note : par confort de lecture, nous indiquons en note les seuils de significativité :

étude 2 : les corrélations supérieures à .23 sont significatives à $p < .05$

les corrélations supérieures à .29 sont significatives à $p < .01$

étude 2 bis : les corrélations supérieures à .20 sont significatives à $p < .05$

les corrélations supérieures à .24 sont significatives à $p < .01$

Examinons à présent à partir du tableau 25 les variables relatives au chef et au commandement. Du premier coup d'œil, nous pouvons déjà constater, de façon beaucoup plus nette que pour les variables précédentes, que toutes les corrélations sont significatives avec chaque dimension de justice dans les deux conditions de passation. Nous pouvons donc valider les hypothèses 21a (évaluation du chef X justice distributive) et 21b (évaluation du chef X justice interpersonnelle). Les hypothèses, 23a (attachement affectif au chef X justice distributive) et 23b (attachement affectif au chef X justice interpersonnelle). Et enfin les hypothèses 25a, 25b, 25c et 25d qui prévoyait une corrélation significative entre l'évaluation du leadership et chacune des dimensions de justice.

Etude de l'évolution des corrélations entre les dimensions de justice et les variables relatives au chef et au commandement

Tableau 26 : Comparaisons des corrélations (justice à quatre facteurs X variables relatives au chef et au commandement) des études 2 et 2 bis.

			Variables de justice							
			JD-i	JD-d	JP-i	JP-d	JIntp-i	JIntp-d	JInf-i	JInf-d
variables relatives au chef et au commandement	EvL	z	2,00**	1,83*	4,07***	2,58***	0,36	1,61	1,04	2,23**
	AL	z	1,31	1,17	2,01**	1,72*	- 1,35	0	- 0,53	0,91
	EvLs	z	0,99	0,66	1,41	- 0,16	1,00	0,09	- 1,27	0,16

n étude 2 = 72 ; n étude 2 bis = 102 ; * $p < .10$; ** $p < .05$; *** $p < .01$

-i : mesures indirectes ; -d : mesures directes

JD : justice distributive ; JP : justice procédurale ; JIntp : justice interpersonnelle ;

JInf : justice informationnelle ; EvL : évaluation du chef ; AL : attachement affectif au chef ;

EvLs : évaluation du leadership

La comparaison des corrélations entre les conditions « sans changement » et « changement » indiquent un certain nombre de résultats significatifs. Parfois même les corrélations évoluent fortement ($p < .01$) mais lorsque c'est le cas, nous observons que c'est systématiquement dans le sens inverse de celui escompté dans chaque hypothèse. En effet, globalement, lorsque l'importance des corrélations change, c'est dans le sens négatif, tout particulièrement pour la corrélation entre la justice distributive et l'évaluation du chef (hypothèses 22a, $p < .05$). C'est-à-dire que les corrélations entre les variables qui concernent le chef et celles qui renvoient au sentiment de justice baissent significativement. Par conséquent, nous ne pouvons valider les hypothèses 22a, 22b, 24a, 24b, 26a, 26b, 26c et 26d. Les hypothèses inverses seraient quant à elles vérifiées dans plusieurs cas de figure. Par conséquent, nous reviendrons sur ces résultats avec attention dans la partie discussion.

Tableau 27 : récapitulatif sur la validation des hypothèses 21 à 25


		Variables de justice								
		JD	JP	JIntp	JInf		JD	JP	JIntp	JInf
Variables relatives au chef et au commandement	EvL	21a		21b		→	22a		22b	
	AL	23a		23b		→	24a		24b	
	EvLs	25a	25b	25c	25d	→	26a	26b	26c	26d
		Hypothèses relatives aux corrélations				Changement organisationnel	Hypothèses relatives à l'évolution des corrélations			


JD : justice distributive ; JP : justice procédurale ; JIntp : justice interpersonnelle ;

JInf : justice informationnelle ; EvL : évaluation du chef ; AL : attachement affectif au chef ;

EvLs : évaluation du leadership

Note 1 :  Hypothèses validées

 Hypothèses partiellement validées (uniquement sous forme directe ou indirecte ou dans une seule condition)

 Hypothèses non validées

Note 2 : Les hypothèses relatives aux corrélations s'appliquent aux études 2 et 2 bis

2.3. Discussion

A travers les études 2 et 2 bis que nous venons d'analyser, nous pouvons maintenant affirmer que les notations annuelles représentent une procédure de ressources humaines importante et sensible tant ses liens avec les comportements et attitudes des personnes notées peuvent être importantes et variées. Nous pouvons dire que le sentiment de justice qui est en jeu à travers les évaluations conditionne en partie le travail des militaires, leur rapport à leurs chefs et au commandement, mais également plus largement, leur représentation de l'institution dont ils font partie. De ce point de vue, nous confirmons donc ce qui a déjà été montré à de nombreuses reprises dans la littérature et qui est maintenant considéré comme acquis (e.g., Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001 ; Colquitt et al., 2013 ; Wiswesvaran et Ones, 2002 ; Whitman et al., 2012).

Certaines études ont mis en avant le lien étroit entre les changements organisationnels et l'évolution du sentiment de justice chez les personnes concernées (Kickul, Lester et Finkl, 2002). Nos études ont également éclairé ce fait. Le changement du système de notation vient moduler ponctuellement l'importance du sentiment de justice dans ses liens avec les attitudes et comportements des militaires. Parfois ce lien est renforcé lorsque le changement a eu lieu, et selon les variables considérées, ce lien peut être également atténué. Dans les paragraphes suivants, nous discuterons en premier lieu des résultats qui ont confirmé nos hypothèses, et nous considérerons également certaines tendances ou certains résultats qui n'était pas circonscrits dans les hypothèses, mais qui présentent un intérêt particulier.

La justice globale

La justice qui se joue à un niveau individuel, lors des notations, a une incidence forte sur le sentiment de justice globale de la façon dont les militaires se sentent considérés par l'institution. En cela, nous pouvons confirmer avec les hypothèses 1a à 1d la tendance de la

littérature à redonner de l'importance à la justice globale (Ambrose et Schminke, 2009). La mesure de la justice globale étant corrélée à la mesure des différentes dimensions de justice, l'évolution de ce lien chez les militaires après le changement organisationnel est intéressante à regarder car elle peut nous renseigner sur les implications dans le sentiment de justice d'un changement qui concerne une procédure elle-même vecteur de justice. Nous avons établi que c'était essentiellement la justice procédurale (hypothèse 2b) qui y était la plus sensible. Ce résultat va dans le sens des recherches qui avaient déjà posé ce type d'hypothèse (Kickul, Lester et Finkl, 2002). En situation de changement, le sentiment de justice s'oriente davantage vers les procédures issues de l'organisation. La justice informationnelle est également davantage corrélée à la justice globale en période de changement. Les militaires accorderaient ainsi de l'importance au fait de réduire les éventuelles incertitudes grâce à la qualité et à l'exhaustivité des informations dont ils disposent et qui leur permettraient de juger de l'objectivité des procédures suivies. Ils ne pourraient sinon comprendre pleinement les enjeux du nouveau système de notation. Nous verrons dans les chapitres suivants que ce type de résultat affecte d'autres variables de la même façon.

Les variables relatives à l'organisation

Les quelques variables que nous avons choisies et qui renvoient à la vision qu'ont les militaires de l'institution dont ils font partie confirment l'importance des différentes dimensions de justice dans la vision de l'organisation. La perception du prestige (hypothèses 3 et 4) dépend de la justice procédurale et de la justice interactionnelle. En situation de changement, l'importance de la justice distributive apparaît de façon significative, même si l'écart entre les corrélations n'est pas suffisamment important pour être significatif. Nous observons toutefois une tendance dans le sens d'un renforcement des corrélations. L'attachement organisationnel (hypothèses 5 et 6), dont les liens avec la justice ne sont pas établis clairement dans la condition sans changement, devient corrélé significativement avec

la justice distributive, et surtout avec la justice procédurale dans la condition « changement ». Enfin, la fierté d'appartenance à l'institution (hypothèses 7 et 8) est corrélée uniquement aux dimensions procédurale et interactionnelle de la justice dans la condition « sans changement », mais devient corrélée significativement également à la justice distributive en situation de changement organisationnel.

L'observation globale que nous pouvons retirer des études 2 et 2 bis sur les variables relatives à l'organisation est la suivante : en situation de changement, le sentiment de justice a plutôt tendance à s'orienter vers la justice distributive, et surtout vers la justice procédurale lorsqu'il s'agit pour les militaires de rendre compte de leur attachement organisationnel. Les dimensions interactionnelles sont quant à elles moins fortement corrélées avec les variables organisationnelles. Nous avons vu que l'armée était une organisation à tendance plutôt mécanique, cela pourrait expliquer l'importance que prend la justice procédurale lors d'un changement dans ce type de structure (Schminke, Ambrose et Cropanzano, 2000). Face à une incertitude, les militaires perçoivent l'institution à l'image dont celle-ci va les considérer dans les étapes qui vont avoir une influence importante dans leur carrière. Et les formes de justice distributive et procédurale dans les notations annuelles participent largement à cela. La littérature rattache plus facilement les problématiques organisationnelles à la justice procédurale (Folger et Konovsky, 1989; McFarlin et Sweeney, 1992). Dans notre cas de figure, au sein de l'Armée de l'air, où nous avons montré que l'importance de la justice distributive prédominait dans les notations annuelles, la perception organisationnelle est aussi influencée par cette distribution juste des notes. Il est intéressant de voir qu'à partir d'un acte individuel et circonscrit, la notation, il y a des répercussions dans la perception de l'individu sur l'ensemble de l'organisation dans laquelle il s'inscrit. Nous retrouvons certainement ici l'idée selon laquelle le chef joue au moment de l'évaluation le rôle de figure de l'organisation

qu'il représente (Lind et Tyler, 1992). Le chef bénéficierait ainsi partiellement et indirectement du sentiment de justice qu'auraient les militaires vis-à-vis de l'organisation.

Les variables relatives au travail

Les comportements et attitudes au travail sont de la même façon en rapport avec le sentiment de justice issu des notations. Les variables que nous avons choisies d'étudier apparaissent dans différentes études de la littérature (e.g. Colquitt et al., 2013, Whitman et al., 2012), mais elles représentent pour nos études un échantillon des aspects importants dans l'institution militaire. Les résultats auxquels nous sommes parvenus sont mitigés. La satisfaction de la rétribution est clairement rattachée à la perception de la justice distributive (H9). De façon moins nette, nous retrouvons un lien entre la justice distributive et l'acceptation du changement ainsi qu'avec l'estime collective (H13a et H17a). L'estime collective est également corrélée à la justice informationnelle (H17b), et la tendance collectiviste est corrélée à la justice interpersonnelle (H15c). Nous pouvons penser que le fait de se savoir intégré et valorisé dans le groupe de travail pourrait être renforcé par la justice interactionnelle dans la notation tout particulièrement en situation d'incertitude (Van den Bos et al., 1997). Outre ces liens que nous venons d'évoquer, la majorité des autres hypothèses qui prévoyait des corrélations avec différentes dimensions de justice n'a pu être validée.

L'effet du changement organisationnel pour cet ensemble de variables dans leurs corrélations avec la justice est établi pour la satisfaction de la rétribution. Les militaires sont donc plus sensibles à leur notation chiffrée lorsque le système de notation a changé (H10). Il est intéressant de relever que dans le même temps, le lien entre satisfaction de la rétribution et justice informationnelle est également renforcé. Nous pouvons penser que les militaires jugent leur notation quantitativement sur une nouvelle grille dès lors qu'ils sont informés correctement de la « valeur » de cette nouvelle forme de notation en comparaison avec l'ancien système de mesure. La culture interne plutôt mécanique et procédurière de l'Armée

expliquerait également certainement ces liens. Dans une même logique, alors qu'un changement organisationnel est susceptible de faire émerger des résistances (Steiner et Rolland, 2006), l'acceptation du changement se fait en lien avec la justice distributive (H14a) et la justice informationnelle (H14c). Et ce d'autant plus que le changement a eu lieu. Concernant les variables pour lesquelles nous n'avons pas établi de corrélations significatives, la question reste ouverte. Dans quelle mesure cette apparente indépendance serait-elle affectée par un biais de désirabilité lorsque les sujets ont répondu au questionnaire par exemple, il est difficile de l'évaluer. Car la littérature fait tout de même état de liens relativement stables entre certains des comportements au travail (comme l'estime collective par exemple) et le sentiment de justice (Colquitt, 2001). Lorsque le changement de système de notation est introduit, nous constatons que des corrélations apparaissent alors et viennent éclairer des liens avec la justice qui n'étaient pas jusqu'alors directement visibles. Le respect du règlement, même si nous n'avons pu valider nos hypothèses sur cette variable, apparaît fortement corrélé à la justice procédurale, à la justice interpersonnelle et à la justice informationnelle dans la condition « changement ». De même la corrélation entre le respect du règlement et la justice distributive augmente fortement entre les deux conditions de passation. Ce résultat pourrait orienter une autre recherche dans ce sens qui serait mesurée différemment. Nous pouvons penser que certaines préoccupations des militaires sont devenues saillantes une fois que le changement est intervenu. Ce qui les a amenés à repenser leur comportement au travail en fonction de ce même changement.

Globalement, nous pouvons retenir de l'étude des variables qui renvoient au travail qu'elles paraissent être peu fonction de la justice perçue des notations, mais qu'elles le deviennent davantage lorsque le changement intervient. Comme si les militaires avaient besoin de retrouver des « repères » en termes de justice par rapport à une situation antérieure qui les mettaient moins en situation d'incertitude.

Les variables relatives au chef et au commandement

La troisième série de mesures qui concerne les corrélations entre la justice perçue dans les notations et la perception du chef et de son commandement sont les plus marquantes. Assurément, le chef joue un rôle central dans la perception qu'en ont ses subordonnés à travers sa façon de noter, et ce pour chaque dimension de justice (Van Knippenberg et al. 2007). Nos études montrent ici que c'est certainement à ce niveau que se jouent les principales problématiques de justice dans l'institution militaire. En effet, les corrélations sont apparues particulièrement fortes aussi bien pour l'évaluation (H21) et l'attachement affectif (H23) au chef que pour l'évaluation de son commandement (H25). Ce dernier, pour être considéré et suivi doit être attentif non seulement à l'équité dans la notation chiffrée, mais également aux procédures suivies, et à la façon dont le message à ce sujet est délivré : respectueux et exhaustif. La connaissance du milieu militaire et de son fonctionnement vient appuyer cette intuition de l'importance des facteurs de commandement pour le bon fonctionnement d'une unité. Cela nous a été confirmé notamment dans les entretiens exploratoires des études 1 et 1 bis dans lesquels nous retrouvons régulièrement la notion de décision discrétionnaire du chef dans la notation qui lui confère une responsabilité particulière. L'importance du contexte organisationnel dans notre cas permet de redonner son importance à la justice procédurale et surtout à la justice distributive dans les considérations de leadership, alors que la littérature a plutôt tendance à insister à ce sujet sur la justice interpersonnelle (Van Knippenberg et al., 2007).

En considérant l'évolution des corrélations entre les conditions « sans changement » et « changement », contrairement aux résultats escomptés dans nos hypothèses, nous nous apercevons que les liens entre les attitudes vis-à-vis du chef et le sentiment de justice sont moins forts après le changement du système d'évaluation. Les résultats qui attestent de cette baisse sont significatifs (dans le sens négatif) pour les corrélations entre l'évaluation du chef

et les dimensions distributive et procédurale de la justice. Nous constatons également une baisse significative de la corrélation entre l'attachement affectif au chef et la justice procédurale. Globalement, la tendance va dans ce même sens pour les liens entre justice et variables relatives au leadership. Nous pensions avant d'amorcer notre étude que les militaires considèreraient le chef comme le garant de l'application juste du nouveau système de notation. Par conséquent, après le changement organisationnel, nous pensions que leur relation à ce chef en termes de justice dans la notation serait d'autant plus important. Or nous observons tout l'inverse à travers nos résultats. La piste que nous avançons est que les militaires, à travers le nouvel outil de notation, ont en quelque sorte « jugé » une autre source que le chef pour rendre compte de leur sentiment de justice. Comme le changement n'a pas été une décision prise individuellement par le chef, mais qu'il s'agit d'une directive qui relève de l'organisation, il est probable que les personnes notées aient rapporté leur sentiment de justice sur cette autre source comme cela a déjà été montré (Bies, 2005). Le chef (et son commandement) serait donc dans ce cas particulier en partie « dédouané » de sa responsabilité dans le jugement qu'en font les militaires au vu en tout cas du changement du système de notation. Il serait à ce sujet mis au même rang que ses subordonnés face à une décision venant d'une autorité supérieure représentée par l'organisation.

Les perspectives pour l'Armée de l'air qui peuvent être tirées de ces résultats sont à orienter en priorité sur cette question du leadership. C'est autour du chef et des décisions qui lui incombent que nous pouvons constater sans ambiguïté les plus forts enjeux de justice lors des notations. Il apparaît comme le garant de l'organisation qu'il représente, et toutes les dimensions de justice sont attendues de sa part. En revanche, nous voyons aussi que le sentiment de justice des militaires glisse et cible une source plus organisationnelle en situation de changement lorsque le chef n'en est pas à l'initiative. Un axe de réflexion pourrait concerner la clarification auprès du personnel noté sur ce qui est réellement du ressort du chef

lors des notations, et ce qui fait partie des procédures imposées au niveau organisationnel. Une étude supplémentaire pourrait considérer le rôle médiateur du leadership entre le sentiment de justice lors de l'évaluation annuelle et les comportements et attitudes vis-à-vis du travail ou de l'organisation. Cela permettrait certainement d'éclairer la variabilité des résultats obtenus sur ce type d'hypothèses.

2.4. *Limites*

Une difficulté à laquelle nous avons été confrontés lors de la passation de nos questionnaires fut la procédure technique et informative à opérer auprès de la hiérarchie militaire. En effet, nous avons dû passer à travers plusieurs filtres pour lever les doutes et questionnements au sujet de nos études. Par conséquent, le nombre de répondants a dû être limité en comparaison avec ce qui aurait pu être dans un autre contexte.

Sur le plan méthodologique, nous avons fait le choix d'exploiter un nombre conséquent de variables, avec des procédés statistiques plutôt descriptifs. Nous aurions pu en étudier moins et ainsi chercher à établir d'autres observations comme par exemple des relations de médiation, ou analyser les liens des variables d'attitudes et de comportement entre elles. Nous avons privilégié une vision « panoramique » qui prend en compte beaucoup de variables afin de fournir à l'Armée de l'air une vision plus globale et plus exploitable de nos recherches au niveau institutionnel.

Enfin, étant donné que nous avons été confrontés de façon impromptue au changement du système de notation après avoir commencé nos recherches, nous avons dû opter pour une méthodologie qui suivait un plan longitudinal transverse, et donc interroger des échantillons de population indépendants. Un plan strictement longitudinal aurait certainement donné des

résultats plus précis. Il persiste en effet une possibilité d'influence de variables parasites que nous n'aurions pas mesurées entre les deux conditions de passation.

Partie 4 : Discussion générale

1. Introduction

Au terme de nos travaux, nous sommes arrivés à trois formes de conclusion. Premièrement, les études sur la justice organisationnelle peuvent révéler de façon claire le degré d'importance de certaines réalités professionnelles auprès des instances dirigeantes de l'organisation étudiée. Un changement qui touche directement chaque individu a des répercussions dans de nombreux domaines aussi bien individuellement que collectivement par rapport à l'organisation elle-même, au travail ou au chef. Deuxièmement, à l'inverse, d'autres enjeux professionnels dont les conséquences seraient en apparence évidentes ne le sont pas nécessairement autant que ce que l'on pourrait attendre. Dans les limites inhérentes aux études que nous avons effectuées, il y a des liens entre la justice et certains comportements que nous n'avons pas établis alors que d'autres recherches sont arrivées à des résultats contraires. Enfin, notre troisième conclusion est une ouverture sur les nouveaux questionnements qui apparaissent dès lors qu'un résultat a abouti et qui deviennent alors nécessaires pour poursuivre une analyse plus complète. Dans le chapitre suivant, nous proposons de revenir sur la logique chronologique des travaux précédemment présentés avant de conclure selon les trois axes proposés.

2. La justice : des enjeux à discerner

En reprenant nos études une à une, nous pouvons retrouver le sens des questionnements que nous avons eus selon quatre temps différents.

1) Rendre compte d'un état de fait. Quel était précisément le sentiment de justice des militaires lorsque l'on évoquait leur évaluation professionnelle. La méthodologie employée nous a permis de contextualiser au mieux l'étude 1 pour avoir accès au ressenti des militaires de façon plus particulière.

2) Une fois que nous avons pu discriminer la part des principales préoccupations de justice des militaires : justice distributive, justice procédurale (précision et absence de biais) et justice informationnelle, il a fallu étudier en quoi cela pouvait avoir une résonance dans les principaux aspects du travail, vis-à-vis de l'organisation et par rapport au chef. C'était l'objet de l'étude 2.

3) Le changement d'outil de notation alors même que c'était le support principal de nos recherches nous a permis dans un troisième temps d'évaluer une nouvelle problématique avec les études 1 bis et 2 bis : l'évolution des liens entre le sentiment de justice et les attitudes et comportement que nous avons déjà évalués.

4) Enfin, à partir des résultats obtenus, clarifier et synthétiser les conclusions que l'on pouvait en tirer, pour élargir à de nouveaux champs de recherche.

Si à présent nous revenions au moment de l'analyse des résultats après avoir recueilli les différents matériels de toutes nos études, un même sentiment nous viendrait à l'esprit : la justice distributive est la dimension qui prédomine sur les autres. En effet, à la fin de l'étude 1, à la simple étape de recueil des données sur format informatique, la tendance se dégageait nettement. Les résultats statistiques sont venus confirmer cet état de fait. Nous voyons rarement ce type d'observation dans la littérature où la justice distributive « écrase » les autres

formes de justice pour s'imposer comme l'enjeu majeur de l'évaluation professionnelle à ce point. Les raisons exactes de cette disproportion sont en partie connues : importance des conséquences des notations sur le parcours de carrière, culture interne de l'Armée de l'air plutôt mécanique... Cependant, il ne s'agit là que d'observations empiriques qui seraient à approfondir à travers de nouvelles hypothèses. Les résultats de notre seconde série d'études (études 2 et 2 bis) montrent également que la justice distributive est impliquée dans plusieurs comportements et attitudes, y compris sur certains qui ne sont pas reconnus généralement comme corrélés en premier lieu, comme les variables relatives au chef ou au commandement par exemple (Van Knippenberg et al., 2007). Les études 2 et 2 bis confirment bien que les résultats que l'on trouve dans la littérature sur les conséquences de la justice sont toujours à contextualiser. En effet, nos résultats ont fait apparaître certaines corrélations, parfois fortes, inattendues, et à d'autres moments, des résultats ne se sont pas avérés significatifs, notamment sur l'effet d'un changement organisationnel. Nous retenons pour leçon des résultats contre-intuitifs ou en demi-teinte quant à leur validité, qu'un certain nombre de variables, notamment celles relatives au travail, ne sont pas nécessairement liées de façon systématique à l'évaluation professionnelle. D'autres paramètres ou d'autres situations dans lesquelles la justice s'exprimerait viendrait peut-être davantage influencer ces variables. Dans notre cas, les considérations de justice semblent globalement plus être centrées sur le chef que sur le travail ou l'organisation. En effet, Colquitt et al. (2013) reviennent dans leur méta-analyse sur la notion de cible privilégiée dans les études sur la justice. La justice orientée plutôt vers le chef donne lieu à une relation plus forte avec certains types de comportements, en particulier ceux qui ont un lien avec le leadership. Et ce lien est moins fortement établi lorsque des problématiques organisationnelles interviennent. A ce moment, la justice serait alors plutôt orientée vers l'organisation. C'est exactement ce que nous observons avec les variables relatives au leadership que nous avons étudiées.

Il subsiste encore un élément de nos études que nous avons évoqué sans l'avoir investi. C'est l'ensemble des données recueillies lors de nos entretiens exploratoires qui font référence à ce que nous avons appelé les « modérateurs ». Lorsque nous avons interrogé les chefs sur le sentiment de justice lors des notations, ceux-ci avaient beaucoup plus tendance à faire remarquer les idées reçues, les fausses rumeurs ou encore la mauvaise foi éventuelle de certains subordonnés lors des entretiens de notation. Autant de paramètres qui permettent de relativiser l'importance de l'injustice perçue lors d'une prise de décision, en particulier quand celle-ci est défavorable à la personne notée. La littérature sur la justice se focalise davantage sur le sentiment de justice de ceux à qui s'appliquent les décisions. La vision hiérarchique expliquée non seulement au moment où les décisions sont prises, mais également en réponse au sentiment de justice après que les décisions aient été prises est une problématique que nous ne trouvons pas dans la littérature. La théorie sur les heuristiques de justice (Van den Bos, Wilke et Lind, 1998) trouverait ici un intérêt pour exploiter cette question. Autrement dit, il existe un débat entre le point de vue du chef et celui du subordonné pour savoir dans quelle mesure un sentiment d'injustice serait justifié ou partagé.

Pour synthétiser tous nos résultats, nous pouvons dire que le chef dans l'Armée de l'air, et par extension dans une organisation de type mécanique, est le principal vecteur du sentiment de justice des subordonnés lors des évaluations. De plus ce sentiment de justice est essentiellement orienté vers la justice distributive au vu des enjeux qu'elle implique sur le long terme. En situation de changement, la focalisation sur le chef diminue, de même que l'importance accordée à la justice distributive. Celle-ci reste prépondérante, mais l'intérêt accordé à la justice procédurale est renforcé. La justice informationnelle, en revanche, joue un rôle qui n'est pas inexistant, mais qui reste secondaire. Il est probable que lorsque les militaires ne peuvent pas influencer sur le changement, et que la justice distributive est conservée, ils délaissent la justice informationnelle au profit de celle-ci. Le sentiment de

justice lors des notations annuelle est corrélé en partie à certaines variables qui concernent le travail ou l'organisation, mais ça n'est là qu'un aspect du comportement organisationnel. Manifestement, l'évaluation est un événement qui focalise les individus essentiellement sur la personne du chef et de sa façon de commander, et ils font la part des choses, certainement au travers d'autres paramètres quant aux variables que nous avons mesurées. Notons que la littérature a déjà accentué le poids important de la justice distributive lorsqu'il est question de variables liées à la rémunération. C'est pourquoi la satisfaction de la rétribution dans notre cas précis est fortement corrélée à la justice perçue. Enfin, nous avons pu confirmer que le sentiment de justice global perçu par les militaires est lié directement à chaque dimension de justice du modèle à quatre facteurs (Colquitt, 2001). Cependant, vu l'importance du leadership dans ce cadre, il faudrait éclairer davantage le rôle des variables relatives au chef dans une nouvelle étude pour compléter l'ensemble de ces observations.

3. Perspectives de nouvelles recherches

Tout d'abord, il est ressorti de nos recherches l'intérêt de travailler au sein d'une structure qui comporte des aspects organisationnels atypiques. En effet, l'armée fonctionne selon certains principes que l'on ne retrouve pas dans d'autres organisations. La méthode *policy capturing* utilisée dans les premières études nous a permis d'obtenir le degré de précision suffisant dans le choix des items afin qu'ils rendent compte au mieux de la réalité de terrain. Comme le sentiment de justice est en partie fonction de la nature du contexte organisationnel (Lamertz, 2002), il serait intéressant d'exploiter le même type de méthodologie dans d'autres structures particulières ou métiers atypiques. Il a été montré par exemple que certaines configurations organisationnelles comme celles qui sont caractérisées

par une prédominance masculine influencent l'implication organisationnelle (Lagabriele, Vonthron, Pouchard et Magne, 2011).

Rotundo et Sackett (2002), dans leur étude qui explique et utilise la méthode *policy capturing*, se sont basés sur des listes de comportements généraux issus de la littérature pour construire les profils de leur matériel. Ils ont certes fait confirmer la pertinence de leurs items par une personne experte, mais nous avons tenu à explorer davantage notre terrain pour utiliser une terminologie adéquate. De même, lorsque nous avons utilisé le questionnaire de Colquitt (2001), nous n'aurions pas pu le présenter tel quel. Nous avons ponctuellement dû utiliser des synonymes pour être sûrs que les questions soient bien interprétées dans un cadre militaire. Des recherches sur l'adaptation des outils de recueil de données existants permettraient d'étudier le sentiment de justice de façon plus adaptée à certains domaines particuliers : métiers à haut niveau de risque, métiers régulièrement confrontés à des événements graves, métiers d'armes ... En effet, dans certains cas de figure, des mêmes mots peuvent être interprétés de façon très différente.

De la même façon, ce travail d'adaptation de matériel serait intéressant à exploiter à travers la psychologie inter-culturelle pour observer si les traductions littérales permettent le même type de conclusion en fonction de différentes cultures ou langues (e.g., Jouglaard-Tritschler et Steiner, 2005 qui proposent une traduction française validée).

Nous suggérons ensuite de continuer les recherches sur la population des militaires français en particulier. Nous nous sommes concentrés sur la période des notations comme base de travail. Mais il existe de nombreuses autres situations qui permettraient d'approfondir les réalités qui concernent le sentiment de justice des militaires. Aujourd'hui, une proportion importante des militaires est sous contrat renouvelable, ce qui induit des problématiques de justice accrues. Il serait pertinent de recueillir le sentiment de justice de ces personnes, en particulier lorsqu'elles doivent quitter l'institution (Skarlicki, Ellard & Kelln, 1998) et de le

comparer par exemple aux militaires de carrière qui bénéficient de la sécurité de l'emploi. Un autre secteur professionnel sensible serait également la sélection du personnel (Gilliland, 1994), aussi bien pour rentrer de l'armée que pour accéder à certains métiers sélectifs.

Enfin, la problématique du changement organisationnel à laquelle nous avons été confrontés nous a ouvert de nouvelles perspectives. Puisque celui-ci induit une période d'adaptation durant laquelle s'installe un certain degré d'incertitude, il serait intéressant d'approfondir l'idée d'éventuels « glissements » du sentiment de justice d'une dimension vers une autre dans ce cas de figure. Nous avons vu par exemple que la justice orientée vers le chef était moins prise en considération dans la condition « changement » de l'étude 2. Le sentiment de justice procédurale dans la condition « changement » de l'étude 1 a lui légèrement augmenté, alors que le sentiment de justice distributive a diminué. Il y aurait peut-être ainsi des moyens de revaloriser le sentiment de justice procédurale ou de justice interactionnelle et ainsi favoriser les comportements ou attitudes positifs chez les militaires.

Conclusion

Dans un environnement en perpétuelle mutation, les armées doivent faire preuve d'adaptation constante. Adaptation aux nouvelles missions, aux décisions politiques (l'autorité militaire est soumise à l'autorité politique), aux contingences budgétaires, au renouvellement du matériel ou encore à la situation géopolitique internationale. Les structures organisationnelles sont donc sans arrêt en réorganisation voulue ou contrainte. Les répercussions en termes de qualité et d'efficacité au travail du personnel sont de la même façon susceptibles d'être changeantes et nombreuses. Nous espérons à travers les études que nous avons présentées à travers ce document, avoir ouvert quelques pistes de compréhension sur le sujet des notations annuelles en particulier.

Il se dit dans le milieu militaire que la notation comme décision de commandement est « le premier acte de courage en temps de paix ». Nous interprétons personnellement cette affirmation comme la conscience qu'ont les chefs de l'importance des questions de justice qui se cristallisent autour de l'évaluation annuelle. Nos études auront peut-être permis de prouver scientifiquement cette intuition.

Bibliographie

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Aiman-Smith, L., Scullen, S. & Barr, S. (2002). Conducting studies of decision making in organizational contexts: A tutorial for policy-capturing and other regression-based techniques. *Organizational Research Methods*, 5, 388–414.
- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In: Cummings, L. L. and Staw, B. M. (Eds) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, JAI Press, Greenwich, Connecticut.
- Allen, N.J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, et normative commitment to the organization. *Journal of Occupational et Organizational Psychology*, 6., 1-18.
- Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct? In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 59–84). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ambrose, M. L., Hess, R. L., & Gansar, S. (2007). The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on specific and global attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 21–36.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2001). Are flexible organizations the death knell for the future of procedural justice? In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace II: From theory to practice* (pp. 229–244). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 295–305.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94, 491–500.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Angel, V., & Steiner D. D. (2013). « « Je pense, donc je résiste » : théorie de justice et personnalité dans l'explication de la résistance au changement », *Revue internationale de psychologie sociale*, 26, p. 61-99.
- Aquino, K. (1995). Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 8, 21-33.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Aristote, *Ethique à Nicomaque*. Traduction J. Tricot (1979), Vrin.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293–315.
- Arvey, R. D. & Murphy K. R. (1998). Performance evaluation in work settings, *Annual Review of Psychology*, Vol. 49, 141-168.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267–286.

- Austin, J. T., & Villanova P. (1992). The criterion problem: 1917.1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6):836-74
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator- mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, p. 1173-1182.
- Barrett-Howard, E., & Tyler, T. R. (1986). Procedural justice as a criterion in allocation decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 296–304.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 43, 303–326.
- Beugré, C. (1998). *Managing fairness in organizations*, London: Quorum Books.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg and R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 89 – 118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bies, R. J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 85 – 112). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, and M. H. Bazerman (Eds.), *Research in negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Blader, S. L., Chang, C., & Tyler, T. R. (2001). Procedural justice and retaliation in organizations: Comparing cross-nationally the importance of fair group processes. *International Journal of Conflict Management*, 12, 295–311.

- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2005). How can theories of organizational justice explain the effects of fairness? In J. Greenberg and J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 329–354). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extra role behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94, 445–464.
- Blodgett J. G., Granbois D. H. & Walters R. G. (1993). The effect of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions, *Journal of Retailing*, 69, 4, Winter, 399-428.
- Blodgett J. G., Hill D. J. & Tax S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior, *Journal of Retailing*, 73, 2, 185-210.
- Bobocel, D. R., & Holmvall, C. M. (2001). Are interactional justice and procedural justice different? Framing the debate. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. Skarlicki (Eds.), *Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice*, pp. 85-108. Greenwich, T: Information Age Publishing.
- Bonaccio, S., & Dalal, R. S. (2010). Evaluating advisors: A policy-capturing study under conditions of complete and missing information, *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 23, is. 3, pp 227–249.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). New York: Jossey-Bass.
- Boswell, W. R. & Boudreau, J. W. (2002). Separating the Developmental and Evaluative Performance Appraisal Uses, *Journal of Business and Psychology*, 16: 391–412.

- Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 543-549.
- Brockner, J. (2002). Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability. *Academy of Management Review*, 27, 58-76.
- Brockner, J., Ackerman, G., & Fairchild, G. (2001). When do elements of procedural fairness make a difference? A classification of moderating differences. In J. Greenberg et R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 179-212). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures, *Psychological Bulletin*, Vol. 120, n°2, p. 189-208.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- By, R. T., Diefenbach, T. & Klarner, P. (2008) Getting organizational change right in public services: the case of European Higher Education, *Journal of Change Management*, 8(1), pp. 21-35.
- Byrne, Z., & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: the founders speak, in R. Cropanzano (éd.), *Justice in the workplace: From Theory to Practice* Vol. 2, Mahwah, NJ, LEA Publishers, p. 3-26.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M. & Fedor, D. B. (2004) Toward an understating of the relationships among organizational change, individual differences, et changes in person-environment fit: a cross-level study, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 868-882.

- Cameron, K. S. & Ulrich, D. O. (1986). Transformational leadership in colleges et universities. In: Smart, J. C. (Ed.) *Higher Education: Handbook of Theory et Research*, Vol. 2, Agathon Press, New York.
- Campbell, J. P. McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E (1993). A theory of performance. In N. Schmitt, W. C. Borman & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal*, 37: 522–553.
- Cherry, B., Ordonez, L. & Gilliland, S. W. (2003). Grade expectations: The effect of expectations on fairness and satisfaction perceptions. *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 16, pp. 375-395.
- Cobb, A., Wooten, K., & Folger, R. (1995). Justice in the making: Toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development. *Research in organizational change and development* (Vol. 8, pp. 243-295). Greenwich, CT: JAI Press.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A metaanalysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
- Colquitt, J. A. (2004). Does the justice of the one interact with the justice of the many? Reactions to procedural justice in teams. *Journal of Applied Psychology*, 89, 633-646.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- Colquitt, J. A., & Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 165–210). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Scott, B. A. (2005). Organizational justice: Where do we start? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 589–620). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3–56). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., Rodell, J.B., Long, D.M., Zapata, C.P., Conlon, D.E., & Wesson, M.J.. (2013). Justice at the Millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Conlon, D. E. (1993). Some tests of the self-interest et group value models of procedural justice: Evidence from an organizational appeal procedure. *Academy of Management Journal*, 36, 1109–1124.
- Cooksey, R. W. (1996). Judgment analysis: Theory, methods, and applications. San Diego, CA: Academic Press. Nunnally, 1978.
- Cooper, W. H., & Richardson, A. J. (1986). Unfair comparisons. *Journal of Applied Psychology*, 71, 179–184. Rossi et Eterson, 1982.

- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective et a research agenda. In J. Greenberg and R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 119–151). Lexington, MA: New Lexington Press.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34–48.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1989). Referent cognitions et task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74: 293-299.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Benson, L., III. (2005). Organizational justice. In J. Barling, K. Kelloway, & M. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 63–87). Beverly Hills, CA: Sage.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 1019–1024.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. Cooper and I. Robertson (Eds.), *International review of industrial et organizational psychology* (pp.317–372). New York, NY: Wiley.
- Cropanzano, R., & Konovsky, M. A. (1996). Resolving the justice dilemma by improving the outcomes: The case of employee drug screening. *Journal of Business et Psychology*, 11, 239–263.
- Cropanzano, R., & Prehar, C. A. (1999). *Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice*. Paper presented at the 14th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organizational Management*, 27, 324–351.

- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In J. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 20, pp. 1–113). Greenwich, CT: JAI Press
- Cropanzano, R., Slaughter, J. E., & Bachiochi, P. D. (2005). Organizational justice and black applicants' reactions to affirmative action. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1168–1184.
- Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45, 305–318.
- De Cremer, D., & Tyler, T. R. (2005). Managing group behavior: The interplay between procedural fairness, self, and cooperation. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 37, pp. 151 – 218). New York: Academic Press.
- De Souza, G. (2002). A study of the influence of promotions on promotion satisfaction and expectations of future promotions among managers. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 325–340.
- DeNisi, A. S., & Williams, K. J. (1988). Cognitive research in performance appraisal. In K. Rowland & G.S. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 6, pp. 109–156). Greenwich, CT: JAI Press.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137 – 149.
- Diekmann, K. A., Samuels, S. M., Ross, L., & Bazerman, M. H. (1997). Self-interest and fairness in problems of resource allocation: Allocators versus recipients. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1061–1074.
- Dipboye, R. L., & de Pontbraind, R. (1981). Correlates of employee reactions to performance appraisals and appraisal systems. *Journal of Applied Psychology*, 66, 248–251.

- Durrieux F., & Roussel P. (2002), « L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchise : un concept pertinent pour les entreprises en réseau ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°44, 2^{ème} trimestre.
- El Akremi, A., Nasr, M. I., & Camerman, J. (2006). Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences, in El Akremi, A., Guerrero, S. et Neveu, J. P. (éds.), *Comportement Organisationnel* Vol. 2, Editions De Boeck, p. 47-90.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: the compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57, 305-332.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: Implications for leader-member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1-17.
- Eskew. D. (1993). The role of organizational justice in organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 185-194.
- Feldman, J. M. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 66, 127- 148.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of “voice” and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-119.
- Folger, R. (1986a). A referent cognitions theory of relative deprivation. In Olson, J. M., Herman, C. P., & Zanna, M. P. (Eds.), *Social Comparison and Relative Deprivation: The Ontario Symposium, Vol. 4*, 3-55 Hillsdale NJ: Erlbaum.

- Folger, R. (1986b). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. In Bierhoff, H. W, Cohen, R. L., & Greenberg, J. (Eds.), *Justice in Social Relations*, 145-162. New York: Plenum.
- Folger, R. (1998). Fairness as moral virtue. In M. Schminke (Ed.), *Managerial ethics: Moral management of people and processes*, (pp. 13-34). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Folger, R., & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 79-89.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 89–118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). « Procedural justice: an interpretative analysis of personnel systems », In K. M. Rowland K. M. & Ferris G. R., *Research in personnel and human resources management*, vol. 3, Greenwich (Connecticut), JAI Press Inc., p.141-183.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Folger, R., Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 14, pp. 129–177). Greenwich, CT: JAI Press.
- Folger, R., & Martin, C. (1986). Relative deprivation and referent cognitions: Distributive and procedural justice effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 531–546.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change : Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35-50.

- Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 3-39.
- Fryxell, G. E., & Gordon, M. E. (1989). Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. *Academy of Management Journal*, 32, 851–866.
- Fuller, J. B. F., Jr., & Hester, K. (2001). A closer look at the relationship between justice perceptions and union participation. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1096–1105.
- Gautam, T., van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301–315.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694-734.
- Gilliland, S. W., Benson, L., & Schepers, D. H. (1998). A rejection threshold in justice evaluations: Effects on judgment and decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, 113–131.
- Goldman, B. M. (2003). The application of referent cognitions theory to legal claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. *Journal of Management*, 29, 705–728.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340–342.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, 12: 9-22.

- Greenberg, J. (1990a). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J. (1990b). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1993a). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79–103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J. (1993b). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81–103.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 288–297.
- Greenberg, J. (2001). The seven loose can(n)ons of organizational justice. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 245–271). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Greenberg, J., & Lind, E. A. (2000). The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application. In C. L. Cooper, & E. A. Locke (Eds.), *I/O psychology: What we know about theory and practice* (pp. 72–105). Oxford, Englet: Blackwell.
- Gurbuz, S. (2009). Some possible antecedents of military personnel organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 21, 200–215.
- Harris, M. (1994). Rater motivation in the performance appraisal context: A theoretical framework. *Journal of Management*, 20, 737–756.

- Hauenstein, N. M. A., McGonigle, T., & Flinder, S. W. (2001). A metaanalysis of the relationship between procedural justice and distributive justice: Implications for justice research. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13, 39–56.
- Herold, D. M., Fedor, D. B. & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: a multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change, *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp. 942–951.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hollensbe, E. C., Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2008). How do I assess if my supervisor and organization are fair? Identifying the rules underlying entity-based justice perceptions. In J. Johnson, D. M. Truxillo, B. Erdogan, T. N. Bauer, & L. Hammer (2009). Perceptions of overall fairness: Are effects on job performance moderated by LMX? *Human Performance*, 22, 432–449.
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2009). Fair today, fair tomorrow? A longitudinal investigation of overall justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1185–1199.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York, NY: Harcourt Brace Jovanovich.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ivancevich, J.M. (1995). *Human Resource Management*, 6th edn. Chicago, IL: Irwin.
- Jackson, C. L., Colquitt, J. A., Wesson, M. J., & Zapata-Phelan, C. P. (2006). Psychological collectivism: A measurement validation and linkage to group member performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 884–899.
- Jaffe, D., Scott, C., & Tobe, G. (1994). *Rekindling commitment: How to revitalize yourself, your work, and your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Jasso, G. (1980). A new theory of distributive justice. *American Sociological Review*, 45, 3-32.
- Johnson, R. E., Selenta, C., & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 175–201.
- Johnson, J., Truxillo, D. M., Erdogan, B., Bauer, T. N., & Hammer, L. (2009). Perceptions of overall fairness: Are effects on job performance moderated by LMX? *Human Performance*, 22, 432-449.
- Jones, D. A., & Martens, M. L. (2007). The mediating role of overall fairness and the moderating role of trust certainty in justice-criteria relationships: Testing fundamental tenets of fairness heuristic theory. In G. T. Solomon (Ed.), Paper Proceedings of the 67th Annual Meeting of the Academy of Management (CD), ISSN 1543-8643.
- Jouglaard-Tritschler, D., & Steiner, D. D. (2005, April). *Validation of the four-factor model of organizational justice in France*. Paper presented at the 20th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles, CA.
- Judge, T. A. & Ferris, G. R. (1993) Social Context of Performance Evaluation Decisions, *Academy of Management Journal*, 36: 80–105.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work–family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89, 395–404.
- Judson, A. (1991). *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131–146.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.

- Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology, 87*, 916–928.
- Kickul, J., Lester, S. W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: Do justice interventions make a difference? *Journal of Organizational Behavior, 23*, 469–488.
- Konovsky, M. A., & Brockner, J. (1993). Managing victim and survivor layoff reactions: A procedural justice perspective. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 133–153). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology, 76*, 698–707.
- Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management, 21*, 657–669.
- Lagabrielle, C., Vonthron, A. M., Magne, J., & Pouchard, D. (2011). Femmes et hommes travaillant dans des métiers atypiques au regard de leur sexe : quels conflits identitaires ? In A.-M. Vonthron, S. Pohl et P. Desrumaux (éds), *Développement des identités, des compétences et des pratiques professionnelles* (pp. 25-36). Paris : L'Harmattan.
- Lamertz, K. (2002). The social construction of fairness: Social influence and sense making in organizations. *Journal of Organizational Behavior, 23*: 19–37.
- Landy, F. J., Barnes-Farrell, J. L., & Cleveland, J. N. (1980). Perceived fairness and accuracy of performance evaluation: A follow-up. *Journal of Applied Psychology, 65*, 355–356.

- Landy, F. J., Barnes-Farrel, J. L., & Murphy, K. R. (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 63, 151-154.
- Landy, F. J., Rastegary, H., Thayer, J., & Colvin, C. (1991). Time urgency: The construct and its measurement. *Journal of Applied Psychology*, 76, 644-657.
- Larsen, R. J., & Diener, E. (1987). Affect intensity as an individual difference characteristic: A review. *Journal of Research in Personality*, 21, 1-39.
- Lavelle, J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33, 841-866.
- Lawler, E. E. (1967). The multi-trait multi-rater approach to measuring managerial job performance. *Journal of Applied Psychology*, 51, 369-381.
- Leung, K., Wang, Z., & Smith, P. B. (2001). Job attitudes and organizational justice in joint venture hotels in China: The role of expatriate managers. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 926 - 945.
- Leventhal, G. S. (1976a). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz et E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). New York: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1976b). Fairness in social relationships. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology* (pp. 211-239). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. Gergen, M. Greenberg and R. Willis (éds.), *Social exchange: Advances in theory et research*, New York, Plenum, p. 27-55.
- Levy, P. E. (2010). Performance appraisal. In P. Levy (Ed.), *Industrial organizational psychology : Understanding the workplace* (pp. 103-130). New-York : Worth.

- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal. *Journal of Management*, 30, 881–905.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90, 242–256.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 56–88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lind, E. A., & Earley, P. C. (1992). Procedural justice and culture. *International Journal of psychology*, 27, 227-242.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Lissak, R. I. (1983). *Procedural Fairness: How Employees Evaluate Procedures*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Illinois, Urbana, IL.
- Livre Blanc sur la Défense et la Sécurité Nationale*. La Documentation Française, 2013.
- Longenecker, C. O., Gioia, D. A., & Sims, H. P. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive*, 1, 183–193.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). Leadership processes and follower self-identity. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Lowe, R. H., & Vodanovich, S. J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10, 99–114.
- Luhtanen, R., & Crocker, J. (1992). A collective self-esteem scale: Self-evaluation of one's social identity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 302-318.

- Mael, F. A., & Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. (1996). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, June 2008 34: 325-374.
- Markus, H. & Wurf, E. (1987). The Dynamic Self-Concept: A Social Psychological Perspective. *Annual Review of psychology*, Vol. 38: 299-337.
- Maroy, C. (1995). L'analyse qualitative d'entretiens. In Albarello et al., *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*, A. Colin, pp. 83-110.
- Masterson, S. S., Lewis-McClear, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice et social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 67, 738–749.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626–637.
- Meindl, J. R. (1989). Managing to be fair: An exploration of values, motives, and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 34, 252–276.
- Messick, D. M., & Sentis, K. P. (1979). Fairness and preference. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 418–434.
- Meyer, J. P., Becker, T., & van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 665–683.

- Michel, A., Stegmaier, R., Meiser, D. & Sonntag, K. (2009) Der Elfenbeinturm öffnet sich – Veränderungsprozesse im Hochschulbereich: Werden Commitment to Change und Person-Organisations-Passung durch Prozessmerkmale bestimmt? In Michel, A., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). I scratch your back – you scratch mine. Do procedural justice and organizational identification matter for employees' cooperation during change? *Journal of Change Management*, 10, 41-59.
- Michel, A., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). I scratch your back – you scratch mine. Do procedural justice and organizational identification matter for employees' cooperation during change? *Journal of Change Management*, 10, 41-59.
- Miller, M. L. (1989). Process and decision control in the work place: Separate effects, independence from distributive justice, and tests of explanatory mechanisms. *Basic and Applied Social Psychology*, 10, 337–354.
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Peiro, J. M., & Ramos, J. (2005). Linking organizational justice to burnout: Are men and women different? *Psychological Reports*, 96, 805–816.
- Mondy, R.W. & Noe, R.M. (1996). *Human Resource Management*, 6th edn. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Monié, R., (1989). *De l'évaluation du personnel au bilan annuel. Des systèmes pour communiquer*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845–855.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego: Academic Press.

- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Murphy, K., Cleveland, J., Skattebo, A., & Kinney, T. (2004). Raters who pursue different goals give different ratings. *Journal of Applied Psychology*, 89, 158–164.
- Narcisse, S., & Harcourt, M. (2008). Employee fairness perceptions of performance appraisal: a Saint Lucian case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1152-1169.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499.
- Olkkonen, M. E. & Lipponen, J. (2006) Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), pp. 202–215.
- Orth, M. S. (2002) Factors related to resistance and support of organizational change. Doctoral Dissertation, Colorado State University, Dissertation Abstracts International, 63, pp. 26–35.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: evaluation of theoretical assumptions and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 28, 3-72.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897–933.
- Pinder, C. C. (1984). *Work Motivation*. Foresman, Glenview.
- Porter L., Steers R., & Mowday R. (1994), Organizational Commitment, job satisfaction and turn-over among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59.

- Ramaswami, S. N., & Singh, J. (2003). Antecedents and consequences of merit pay fairness for industrial salespeople. *Journal of Marketing*, 67, 46 – 66.
- Rawls, J. (1971). A theory of justice. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Reeve, C. L. & Smith, C. S. (2001). Refining Lodahl and Kejner's job involvement scale with a convergent evidence approach: applying multiple methods to multiple samples. *Organizational Research Methods*, Vol. 4, N° 2, p. 91-111.
- Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration, *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 235-272.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66–80.
- Spence, J. R., & Keeping, L. M. (2010). The impact of non-performance information on ratings of job performance: A policy-capturing approach, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 587–608.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10, 25-40.
- Schatzman L. & Strauss A. L. (1973) Field Research: Strategies for a Natural Sociology. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 65, 294–304.
- Schmitt, N., & Borman W. C. (1993). *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass

- Schraeder, M., Becton, J. B., & Portis, R. (2007). A critical examination of performance appraisals: An organization's friend or foe ? *The Journal for Quality and Participation*, 30(1), 20-25.
- Selenta, C., & Lord, R. G. (2005). *Development of the Levels of Self-Concept Scale: Measuring the individual, relational, and collective levels*. Unpublished manuscript.
- Shapiro, D. L. (1993). Reconciling theoretical differences among procedural justice research by re-evaluating what it means to have one's views "considered": Implications for third party managers. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 51–78). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Shapiro, D. L. (2001). The death of justice theory is likely if theorists neglect the "wheels" already invented and the voices of the injustice victims. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 235–242.
- Shapiro, D. L., Buttner, E. H., & Barry, B. (1994). Explanations: What factors enhance their perceived adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 346–368.
- Shapiro, D. L., & Brett, J. M. (1993). Comparing three processes underlying judgments of procedural justice: A field study of mediation and arbitration. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 65(6), pp. 1167-1177.
- Sheppard, B. H., & Lewicki, R. J. (1987). Toward general principles of managerial fairness. *Social Justice Research*, 1, 161-176.
- Skarlicki, D. P., Ellard, J. H., & Kelln, B. R. C. (1998). Third-party perceptions of a layoff: Procedural, derogation, and retributive aspects of justice. *Journal of Applied Psychology*, 83, 119-127.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.

- Skarlicki, D., & Kulik, C. T. (2004). Third party reactions to employee (mis)treatment: A justice perspective. *Research in Organizational Behavior*, 26, 183–229.
- Skitka, L. J. (2003). Of different minds: An accessible identity model of justice reasoning. *Personality and Social Psychology Review*, 7, pp. 286–297.
- Skitka, L. J., Winkler, J., & Hutchinson, S. (2003). Are outcome fairness and outcome favorability distinguishable psychological constructs ? A meta-analysis review. *Social Justice Research*, 16(4): 309-341.
- Smith, H. J., Tyler, T. R., Huo, Y. J., Ortiz, D. J., & Lind, E. A. (1998). The self-relevant implications of the group-value model: Group membership, self-worth, and treatment quality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 34, 470-493.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, pp. 522–552.
- Stapel, D. A., & Koomen, W. (2001). I, we, and the effects of others on me: Self-construal level moderates social comparison effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 766-781.
- Steiner, D. D., & Rolland, F. (2006). Comment réussir l'introduction de changements : les apports de la justice organisationnelle. In C. Lévy-Leboyer, C. Louche & J. P. Rolland (Eds.), *RH : Les Apports de la Psychologie du Travail. 2. Management des organisations* (pp. 53-69). Paris : Editions d'organisation.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeViney, L. C., Star, S. A., & Williams, R. M., Jr. (1949) *The American soldier: Adjustment during Army life* (Vol. 1). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Sulsky, L. M., & Keown, J. L. (1998). Performance appraisal in the changing world of work: Implications for the meaning and measurement of work performance. *Canadian Psychology*, 39, 52-59.

- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, pp. 23-40.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1985). 'The social identity theory of intergroup behavior' In: Worchel, S. & Austin, W. G. (Eds) *Psychology of Intergroup Relations*, 2nd edn, Nelson-Hall, Chicago.
- Taylor, M. S., Audia, G., & Gupta, A. K. (1996). The effect of lengthening job tenure on managers' organizational commitment and turnover. *Organization Science*, 7, 632–648.
- Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K., & Carroll, S. J. (1995). Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40, 495–523.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*, 19, 315–318.
- Tornblom, K. Y., & Vermunt, R. (1999). An integrative perspective on social justice: Distributive and procedural fairness evaluations of positive and negative outcome allocations. *Social Justice Research*, 12, 39–64.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Tyler, T. R. (1999). Why people cooperate in organizations: An identity-based perspective. In B. M. Staw, & R. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 201–246). JAI Press. Greenwich, Connecticut.
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the Group-Value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 830-838.

- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 77–98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement. Philadelphia, Pennsylvania: Psychology Press.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2001). Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 207–226.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2002). Autonomous vs. comparative status: Must we be better than others to feel good about ourselves? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 813–838.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349–361.
- Tyler, T., Degoey, P., & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 913–930.
- Tyler, T. R., & Folger, R. (1980). Distributional and procedural aspects of satisfaction with citizen-police encounters. *Basic and Applied Social Psychology*, 1, 281–292.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115–191). New York, NY: Academic Press.
- Ullrich, J., Christ, O., & van Dick, R. (2009). Substitutes for procedural fairness: Prototypical leaders are endorsed whether they are fair or not. *Journal of Applied Psychology*, 94, 235–244.

- Van den Bos, K. (2005). What is responsible for the fair process effect? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 273–293). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Van den Bos, K. & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 1-60). Boston: Elsevier.
- Van den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R., & Wilke, H. (1997). How do I judge my outcome when I don't know the outcomes of others? The psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1034–1046.
- Van den Bos, K., & Miedema, J. (2000). Toward understanding why fairness matters: The influence of mortality salience on reactions to procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 355-366.
- Van den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H. A. M. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 95-104.
- Van den Bos, K., Wilke, H. A. M., & Lind, E. A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1449-1458.
- Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006) Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), pp. 571–584.
- Van Knippenberg, B., van Knippenberg, D., & De Cremer, D. (2007). The interplay between justice and affect in groups. In D. De Cremer (Ed.), *Advances in the psychology of justice and affect* (pp. 191–204). Charlotte, North Carolina: Information Age.

- Villanova, P. & Bernardin, H.J. (1989). Impression management in the context of performance appraisal. Pp. 299-313 in R.A. Giacalone & P. Rosenfeld (eds.), *Impression management in the organization*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Waldman D. A., & Avolio B. J. (1986). A metaanalysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), pp. 33-38.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A crosslevel investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95, 517–529.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace, *Journal of Applied Psychology*, 85(4), pp. 132–142.
- Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*, 34, 406-422.
- Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 786–794.
- Whitman, D. S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97, 776 – 791.
- Woehr D. J., & Roch S. G. (1996). Context effects in performance evaluation: the impact of ratee sex and performance level on performance ratings and behavioral recall. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(1):31-41
- Wooten, K. C., & White, L. P. (1999). Linking OD's philosophy with justice theory: postmodern implications. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 7–20.

- Ybarra, O., & Trafimow, D. (1998). How priming the private self or collective self affects the relative weights of attitudes and subjective norms. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 362–370.

Annexes

I	Bulletins de notation et fiche d'objectif.....	224
II	Grille d'entretiens exploratoires de l'étude 1.....	237
III	Prétest 1.....	244
IV	Moyennes et écarts types des items du prétest 1 retenus pour le test final 1.....	266
V	Test final 1.....	268
VI	Résultats des régressions des scores du test 1 sur les scores étalons du prétest 1.....	277
VII	Grille d'entretiens exploratoires de l'étude 1 bis.....	278
VIII	Prétest 1 bis.....	283
IX	Moyennes et écarts types des items du prétest 1 bis retenus pour le test final 1 bis...	293
X	Test final 1 bis.....	296
XI	Résultats des régressions des scores du test 1 bis sur les scores étalons du prétest 1 bis.....	308
XII	Questionnaire des études 2 et 2 bis.....	309

ANNEXE I : BULLETIN DE NOTATION ANNUEL (BNA) AVANT LE CHANGEMENT DU SYSTEME DE NOTATION

bulletin de notation annuelle personnel non officier

☐ ACTIVE ☐ RESERVE ☐ VOLONTAIRE ARMEE DE L'AIR ☐

1 – RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS

ANNEE										AFFECTATION										BASE DE RATT										CODE FUS										NIA																																												
																																								NID																																												
SPECIALITE										LIEN AU SERVICE										SERDEP AVANCT										SERFIN										RDC ACTIVE																																												
NOM, PRENOM																				DATE DE NAISSANCE																																																																
<div>grades successifs</div> <table border="1"> <tr> <td colspan="5">AVT</td> <td colspan="5">AV1</td> <td colspan="5">CAL</td> <td colspan="5">CLC</td> <td colspan="5">SGT</td> <td colspan="5">SGC</td> <td colspan="5">ADJ</td> <td colspan="5">ADC</td> <td colspan="5">MAJ</td> </tr> </table>																																								AVT					AV1					CAL					CLC					SGT					SGC					ADJ					ADC					MAJ				
AVT					AV1					CAL					CLC					SGT					SGC					ADJ					ADC					MAJ																																												
SPECIALITE					NOTE					NOTE					CLT					S3 CM					ESP					ct 1					ht 1					ct 2					ht 2					caet					caer																													
GRADE										TOTAL										GRADE										TOTAL										GRADE										TOTAL																																		
AA	CA	DA	BA	EA	AA	CA	DA	BA	EA	M	A	G	M	A	G	M	A	G	C	M	A	G	C	M	A	G	C	M	A	G	C																																																					
EMPLOI HABITUEL										CODE										LIBELLE DU REFERENTIEL D'ORGANISATION																																																																
EMPLOI TENU																				EMPLOI OCCASIONNEL																																																																
ESR DU AU (DERNIER ESR EN VIGUEUR DURANT L'ANNEE D'INSTRUCTION)																														PREMIERE NOTATION																																																						
ACTIVITES RESERVE EFFECTUEES (NOMBRE DE JOURS)																														OUI <input type="checkbox"/>																																																						
AGREMENT CBSP <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON (EN VIGUEUR DURANT L'ANNEE D'INSTRUCTION)																																																																																				

2 – EVALUATION DE LA PERFORMANCE ANNUELLE

A	DISCIPLINE	TENUE	PRESENTATION	MAITRISE DE SOI	EXPRESSION ORALE	PRATIQUE DU SPORT	ESPRIT D'EQUIPE	AUTORITE	SERVICE GENERAL	bilan A	
B	RAPIDITE D'EXECUTION	PONCTUALITE ASSIDUITE	COMPETENCE PROFESSIONNELLE	INITIATIVE DECISION	CAPACITE D'ORGANISATION	bilan B		C	COMPOR TEMENT	bilan C	

3 – APPRECIATIONS POUR L'ANNEE DE NOTATION

BULLETIN DE NOTATION ANNUELLE

PERSONNEL SOUS-OFFICIER - OFFICIER MARINIER - MITHA ☐PERSONNEL MILITAIRE DU RANG. ☐ACTIVE ☐RESERVE ☐VOLONTAIRE ☐

AUTORITE NOTANT EN PREMIER RESSORT :

GRADE NOM ET SIGNATURE

(500 caractères au maximum)

DATE :

VERIFICATION ADMINISTRATIVE FAITE, EVALUATION ET APPRECIATION DU PREMIER NOTATEUR COMMUNIQUEES

SIGNATURE ET DATE :

AUTORITE NOTANT EN DERNIER RESSORT :

GRADE NOM ET SIGNATURE

(500 caractères au maximum)

DATE :

REAJUSTEMENT

(RESERVE A LA DRH-AA)

NOTE PRECEDENTE

VARIATION ANNUELLE CHIFFREE

NOTE DEFINITIVE

Cette notation définitive peut faire l'objet d'un recours auprès de la commission des recours des militaires dans un délai de deux mois à compter de la date de notification en dernier ressort conformément aux articles R. 4135-7 et R. 4125-1 à 17 du code de la défense.

Je reconnais avoir pris connaissance de l'ensemble des notes et appréciations portées sur le présent bulletin.

DATE ET SIGNATURE

PERSONNEL D'ACTIVE (SAUF VOLONTAIRES) ☐ DRHAA/DIV.ANA "NOTATION" ☐ DRHAA/DIV.ANA "AVANCEMENT" ☐ LIVRET DE NOTES "UNITE" (EX ORIGINAL)PERSONNEL DE RESERVE
ORIGINAL)☐ DRHAA/BGR "CHANCELLERIE" ☐ EXEMPLAIRE UNITE☐ LIVRET DE NOTES "BASE" (EX

ANNEXE I (SUITE) : BULLETIN DE NOTATION INTERARMEE (BNI), NOUVEAU SYSTEME DE NOTATION

1 – RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS.

Millésime 	Grade :	à/c du:	NI : identifiant défense :
	NOM – Prénom(s) :		
	Domaine de spécialité :	Titulaire ESP <input type="checkbox"/>	
	Unité et lieu :	Armée ou service d'appartenance	
	Emploi tenu : (50 caractères)	En clair	
	Temps passé dans l'unité :		
	Temps d'activité pour la réserve :		

2 – ÉVALUATION DES COMPÉTENCES.

Militaires.		Professionnelles ou techniques.		Savoir être.	
Fort/Normal/Perfectible		Fort / Perfectible		Fort / Perfectible	
1. Adhésion à l'institution	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1. Capacité d'expression écrite	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1. Capacité de remise en cause	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. Disponibilité	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2. Capacité d'innovation	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2. Sens pédagogique	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. Discipline	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	3. Capacité de synthèse	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	3. Ouverture d'esprit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. Capacité de rendre compte	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	4. Aisance orale	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	4. Aisance relationnelle	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5. Réalisation de la mission	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5. Esprit de cohésion	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	6. Capacité de décision	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	6. Capacité d'écoute	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		7. Mobilisat. des connaissances prof.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	7. Ascendant	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Fort / Perfectible	8. Capacité d'anticipation	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	8. Capacité à convaincre	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. Aptitude au commandement	<input type="checkbox"/>	9. Capacité d'analyse	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	9. Dynamisme	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6. Délégation et contrôle	<input type="checkbox"/>	10. Sens du travail bien fait	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	10. Esprit d'initiative	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7. Capacité de réaction	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	11. Respect des délais	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	11. Maîtrise de soi	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8. Application des règlements	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	12. Polyvalence	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	12. Résistance au stress	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9. Culture opérationnelle	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	13. Prise en compte maîtrise des coûts	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	13. Confiance en soi	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10. Capacité de résistance physique	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	14. Jugement	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	14. Capacité à surmonter les difficultés	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11. Rigueur formelle	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
12. Sens de l'organisation	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
13. Engagement personnel	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
14. Maîtrise de l'anglais	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> COMPÉTENCES NON ANALYSÉES.					

3 - COMPÉTENCES TECHNIQUES.

--

4 - CONTRÔLE DE LA CONDITION PHYSIQUE DU MILITAIRE.

RESULTATS OBTENUS AUX ÉPREUVES INTERARMÉES.	5	4	3	2	1	NA	Exempt.
OBSERVATIONS.							

5 - APPRÉCIATIONS POUR L'ANNÉE DE NOTATION.

QUALITÉ DES SERVICES RENDUS AU NIVEAU DE L'AUTORITÉ NOTANT AU PREMIER DEGRÉ.	Exceptionnel.	Excellent.	Très bon.	Bon.	Passable.	A confirmer.	Insuffisant.	
	XX	A	B	C	D	E	F	
AUTORITÉ NOTANT AU PREMIER DEGRÉ : (500 caractères au maximum)							Grade, nom et signature, Date :	
OBSERVATIONS ÉVENTUELLES FORMULÉES PAR LE NOTÉ : Date et signature, Le noté peut dans un délai de huit (8) jours francs, formuler des observations à la notation au premier degré.								
APTITUDE AUX RESPONSABILITÉS DE NIVEAU SUPÉRIEUR :				<input type="checkbox"/> IMMÉDIATE.		<input type="checkbox"/> À TERME.		<input type="checkbox"/> INCERTAINE.
POTENTIEL AUX RESPONSABILITÉS DE CATEGORIE SUPÉRIEURE				<input type="checkbox"/> OUI.		<input type="checkbox"/> À TERME.		<input type="checkbox"/> NON.
AUTORITÉ NOTANT AU SECOND DEGRÉ : (300 caractères au maximum)					Résultat annuel chiffré.		Grade, nom et signature, Date :	
Cette notation définitive peut faire l'objet d'un recours auprès de la commission des recours des militaires dans un délai de deux mois à compter de la date de notification conformément aux articles R. 4135-7 et R. 4125-1 à 17 du code de la défense.								
Je reconnais avoir pris connaissance de l'ensemble des notes et appréciations portées sur le présent bulletin. Date et signature,								

ANNEXE I (SUITE) : BULLETIN DE NOTATION DES OFFICIERS (BNO)

RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS			
Millésime _____	GRADE :	à/c du:	NI : IDENTIFIANT DEFENSE
	NOM – PRENOMS :		
	UNITÉ – LIEU :	Armée ou service d'appartenance	
	EMPLOI TENU : 50 caractères	En clair	
	TEMPS PASSE DANS L'UNITE :		
ACTIVE <input type="checkbox"/>	RESERVE <input type="checkbox"/>	TEMPS D'ACTIVITE POUR LA RESERVE :	

Activités particulières depuis la dernière notation : 200 caractères

Observations de l'officier noté sur sa fonction actuelle : 200 caractères

1. PERFORMANCE DANS L'ANNÉE DE NOTATION

Comportement général dans l'exercice
des responsabilités

350 caractères

Adaptation à l'emploi	350 caractères																							
Résultats et réalisation des objectifs	350 caractères																							
Commentaires éventuels	350 caractères																							
Appréciation globale des services rendus au niveau du premier notateur	<table border="1"> <tr><td>Exceptionnel</td></tr> <tr><td>XX</td></tr> <tr><td></td></tr> </table>	Exceptionnel	XX		<table border="1"> <tr><td>Excellent</td></tr> <tr><td>A</td></tr> <tr><td></td></tr> </table>	Excellent	A		<table border="1"> <tr><td>Très bon</td></tr> <tr><td>B</td></tr> <tr><td></td></tr> </table>	Très bon	B		<table border="1"> <tr><td>Bon</td></tr> <tr><td>C</td></tr> <tr><td></td></tr> </table>	Bon	C		<table border="1"> <tr><td>À confirmer</td></tr> <tr><td>D</td></tr> <tr><td></td></tr> </table>	À confirmer	D		<table border="1"> <tr><td>Insuffisant</td></tr> <tr><td>E</td></tr> <tr><td></td></tr> </table>	Insuffisant	E	
Exceptionnel																								
XX																								
Excellent																								
A																								
Très bon																								
B																								
Bon																								
C																								
À confirmer																								
D																								
Insuffisant																								
E																								

Si cet officier m'était à nouveau proposé pour servir sous mes ordres :

J'apprécierais de l'avoir ☐

J'accepterais de l'avoir ☐

Je préférerais ne pas l'avoir ☐

	5	4	3	2	1	NA	Exempt
Épreuves sportives interarmées							
<i>Observations éventuelles : 200 caractères</i>							

signature de l'officier noté :

NID/GRADE/NOM/PRÉNOMS

MILLÉSIME

2. APTITUDES, COMPETENCES ET POTENTIEL D'EMPLOI PAR DOMAINE; APTITUDE AUX RESPONSABILITES
--

2.1. COMPETENCES TECHNIQUES

500 caractères

2.2. APTITUDES

Analyse et prospective	Vivacité d'esprit, appréhension rapide des enjeux d'une situation et vision pertinente à moyen ou long terme.	5	4	3	2	1	NA
Partage et conviction	Esprit d'équipe, cohésion et exemplarité. Force de conviction pour transmettre ses idées et connaissances.	5	4	3	2	1	NA
Réalisation et performance	Prise d'initiative et persévérance afin d'atteindre les objectifs fixés.	5	4	3	2	1	NA

2.3. COMPÉTENCES LIÉES AU COMMANDEMENT / MANAGEMENT

Décider	S'exposer dans des choix effectués avec rigueur, s'y tenir et les assumer avec le sens des responsabilités. Prendre des risques en ayant mesuré l'impact et les conséquences.	5	4	3	2	1	NA
Superviser	Organiser et diriger. Identifier les objectifs des collaborateurs avec réalisme et objectivité. Déléguer, confier les missions appropriées et contrôler. Développer les compétences des collaborateurs.	5	4	3	2	1	NA
Animer	Motiver, entraîner, insuffler une dynamique de groupe. Faire preuve de discernement et de diplomatie dans les situations de conflit. Savoir travailler en réseau et négocier.	5	4	3	2	1	NA

2.4. POTENTIEL D'EMPLOI PAR DOMAINE

Domaine	5	4	3	2	1	NA
OPS						
SOUTIEN						
CAPA						
RH						
SIC						
RENS						
RI						

2.5. APTITUDE À ASSUMER DES RESPONSABILITÉS D'UN NIVEAU IMMEDIATEMENT SUPÉRIEUR

	Oui sans délai	Oui à terme	À confirmer
Commandement/management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
autres postes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

signature de l'officier noté :

NID/GRADE/NOM/PRÉNOMS

MILLÉSIME

3. BILAN ET OBSERVATIONS**Commentaires :** 700 caractères

Documents annexés au présent bulletin

oui ☐ (*) __sans objet ☐

Date : grade, nom et qualité :

signature :

Je reconnais avoir reçu ce jour communication de ma notation et avoir été informé de mon droit à formuler des observations dans un délai de huit jours francs.

Date et signature :

Observations de l'officier noté : 890 caractères

Date et signature de l'officier noté :

(*) indiquer en chiffre le nombre de documents pris en compte en plus du présent bulletin.

4. VALIDATION DE LA NOTATION PAR LE DERNIER NOTATEUR

Qualité des services rendus :

Exceptionnel
XX

Excellent	Très bon	Bon	A confirmer	Insuffisant
A	B	C	D	E

Commentaires : 700 caractères

Date : grade, nom et qualité :

signature :

La présente notation peut faire l'objet d'un recours administratif préalable auprès de la commission mentionnée à l'article R. 4125-1 du code de la défense, dans un délai de deux mois à compter de sa date de notification ci-dessous. La saisine de la commission est un préalable obligatoire à l'exercice d'un recours contentieux devant la juridiction administrative compétente.

Les informations à caractère personnel utilisées dans ce document peuvent donner lieu à l'exercice du droit d'accès et de rectification dans les conditions prévues par la loi 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.

Je reconnais avoir pris connaissance de toutes les notes et appréciations me concernant portées sur l'ensemble des feuillets constituant le présent dossier annuel de notation.

Date et signature

ANNEXE I (SUITE) : FICHE D'OBJECTIFS, RETIREE DANS LE NOUVEAU
PROCESSUS DE NOTATION

FICHE D'OBJECTIFS

UNITE D'AFFECTATION OU DE DETACHEMENT (1) :

PREMIER NOTATEUR OU COMMANDANT DE L'UNITE DE DETACHEMENT (1)	PERSONNE CONCERNEE PAR LA NOTATION
GRADE : NOM : PRENOM :	GRADE : NOM : PRENOM : Date d'arrivée dans l'unité ou dates du détachement (1) :

1. Objectifs liés au comportement.

TRAITS DE COMPORTEMENT (2)	REMARQUES DU PREMIER NOTATEUR OU DU COMMANDANT DE L'UNITE DE DETACHEMENT (1)	OBJECTIFS FIXES

2. Objectifs liés au périmètre d'action propre à l'unité.

Date :
commandant de

Signature du premier notateur ou du

l'unité de détachement (1) :

3. Cadre réservé à la personne notée.

Je reconnais avoir pris connaissance des objectifs décrits ci-dessus.

Date : **Signature :**

Destinataires :

- Premier notateur et, le cas échéant, commandant de l'unité de détachement
- Intéressé

(1) rayer la mention inutile

(2) doivent figurer les traits de comportement notés "P" et "I" ;

les autres sont laissés au choix du premier notateur ou du commandant de l'unité de détachement.

ANNEXE II : GRILLE D'ENTRETIENS EXPLORATOIRES DE L'ETUDE 1

Trame d'entretien « notés »**Présentation générale**

Chercheur au CReA, thèse sur la notation, comment elle fonctionne, comment elle est perçue, comprendre le protocole ...

C'est un entretien dit exploratoire, c'est-à-dire qu'il ne fera pas l'objet d'une étude en tant que tel, mais qu'il va servir de base, en plus d'une dizaine d'autres pour comprendre la notation et à partir de là construire un questionnaire qui soit pertinent.

Cet entretien est anonyme et confidentiel. Vous pouvez demander à le modifier. Il sera effacé par la suite et a fait l'objet de toutes les demandes d'autorisation officielles.

Questions générales

- La période de notation est une période particulière de l'année pour les militaires. De façon très générale, que représente-t-elle pour vous ?
- Qu'est ce qu'elle vous évoque ? En quoi est-elle différente des autres périodes de l'année ?
- Avec les collègues, vis-à-vis du chef, dans les discussions, les comportements.

A présent, je vais faire appel à votre expérience dans l'armée pour parler un peu du ressenti dans la notation que peuvent avoir les militaires. Je vais vous demander de vous appuyer au maximum sur des exemples précis et concrets. Il peut s'agir de votre propre expérience, mais également sur l'expérience de collègue que vous avez ou que vous avez eu. Même éventuellement des anecdotes qui vous ont été rapportées. Il faut bien comprendre qu'il

ne s'agit pas de critiquer le système de notation en tant que tel, mais de balayer sur quelques points précis le plus d'exemples possibles.

Questions générales sur la justice :

- Concernant, la satisfaction dans les notations, on peut s'estimer noté de façon plus ou moins juste, on peut être plus ou moins satisfait de sa notation. Qu'est ce qui fait que l'on peut se sentir insatisfait de sa notation ?
- Quels sont les cas les plus fréquents d'insatisfaction ?
- Avez-vous eu échos de collègues ou même pour vous-même de fois où la personne était en désaccord avec son notateur ?
- Quels sont les arguments avancés par les personnes pour justifier qu'elles ont été notées injustement ?
- Quels sont selon vous les points sur lesquels les commandants d'unité doivent être particulièrement vigilants durant la notation ?

Quels sont selon vous, en dehors de la note elle-même, car une mauvaise note n'est pas forcément une note injuste, les critères qui peuvent amener une insatisfaction de la part du noté ? Toujours en vous appuyant sur votre expérience ou celles de personnes que vous connaissez.

Quels sont les cas de sentiment d'injustice qui, selon vous, apparaissent le plus souvent ? Ou ceux qui risquent d'apparaître ? Quels sont les plus importants ? Ceux qui ont le plus de conséquences ? Ceux qui sont le plus mal vécus ?

Si le répondant n'a pas évoqué tous les facteurs de justice, relances spécifiques sur certains sujets :

- Estimez-vous être noté de façon juste ?
- Vous est-il arrivé d'avoir été confronté à une procédure injuste ?
- Comment se sont passés vos entretiens de notation ?
- Auriez-vous une anecdote concernant une autre personne qui aurait mal vécu une notation ?

Justice distributive

- Cela vous est peut-être arrivé d'être sous-noté, comment avez-vous réagi ?
- Pensez-vous que la note chiffrée elle-même est le premier vecteur d'injustice ?
- Selon vous, que faut-il faire pour mériter un tau de 5 ou de 6 ?
- Qu'est ce qui justifierait un tau de 3 ou de 2 ?
- Avez-vous des exemples autour de vous de cas d'injustices, ou au contraire des exemples justes ?

Je vais maintenant évoquer les éléments qui ressortent le plus souvent comme motifs de sentiment d'injustice dans les notations. Il y en a 6 assez généraux. J'aimerais que pour chacun d'entre eux, vous me disiez si ce sont des critères pertinents, si ils apparaissent ou pas dans vos connaissances, si ils sont importants ou pas.

L'uniformité / la cohérence

- Il y a parfois des incohérences dans les notations entre les personnes. A quoi peuvent-elles être dues ?
- L'incohérence peut également apparaître à travers le temps (entre deux années). Est-ce que cela vous parle ?

- Avez-vous des exemples concrets de ce type d'incohérence ?
- Est-ce une situation que l'on retrouve beaucoup dans les discussions ?
- Au fond, s'il apparaît ce type d'incohérence, est-ce quelque chose de déterminant pour vous ?

La suppression de biais

- Il peut y avoir des façons de faire non officielles mais qui sont rentrés dans les mœurs. Elles peuvent être issues de préjugés soit sur le système de notation, soit sur la personne. Elles rendent les notations moins objectives et moins neutres. Parfois, cela peut être l'intérêt personnel, ou toute autre chose qui ne rendrait pas la notation objective. Cela vous fait-il penser à des anecdotes ?
- Cela arrive-t-il souvent ?

La précision

- Avez-vous en mémoire des cas où le notateur n'était pas assez informé pour pouvoir noter correctement une personne ?
- Ou bien a commis des erreurs par ce qu'il ne connaissait pas vraiment la personne ou le travail qu'elle a effectué pendant l'année ?
- Est-ce un cas de figure fréquent ?

La possibilité de révision

Il existe des procédures officielles comme l'entretien, la demande de révision ou le recours qui permettent de revoir éventuellement une notation.

L'entretien de notation est prévu permettre à la personne de s'exprimer librement sur son travail, de donner son avis sur des points précis de la notation ...

- Cela arrive-t-il que vous fassiez une remarque, mais qu'elle ne soit pas prise en compte ?
- Est-ce que les procédures de révision vous semblent adaptées, pertinentes ?
- Connaissez-vous des personnes qui se soient plaintes que l'on n'ait pas pris leur demande en considération ?
- Selon vous, est-ce facile de pouvoir faire changer une notation ?

La représentativité

- Est-ce que votre notation a toujours pris en compte vos attentes, vos perspectives ?
- Est-ce qu'elle représente l'ensemble de votre travail durant l'année et toutes les circonstances dans lesquelles il s'est déroulé (maladie, opex ...) ?
- Avez-vous en tête des exemples dans lesquels ce type de préoccupation n'a pas été pris en compte ?

L'éthique

Nous finirons sur un point de vue plus global, d'ordre éthique, moral.

- Pouvez-vous me citer des cas précis, concrets où la morale ou l'éthique n'a pas été respectée sur une notation ou un point précis de celle-ci ?
- Connaissez-vous des personnes qui aient été profondément déçues par une notation ?

Vous rappelez vous ou avez-vous eu connaissance de cas de triche, de corruption, d'intrusion dans la vie privée ...

La justice interpersonnelle

J'aimerais revenir plus précisément sur l'aspect relationnel entre le noté et le notateur, notamment concernant la forme : respect, politesse.

- Avez-vous des exemples de situation de notation qui aient été mal vécues en lien avec cette question de respect et de politesse ?
- Quels types de réactions ont alors les individus qui se sont retrouvés dans cette situation ? Que disent-ils ?
- Considérez-vous que ces aspects participent au sentiment de justice dans les notations ? Dans quelle mesure ?

La justice informationnelle

Une notation, qu'elle soit littérale ou chiffrée est justifiée pour le chef. Mais celui-ci peut expliquer ses arguments au noté avec plus ou moins de précision.

- Le notateur donne-t-il toujours précisément les raisons de ses évaluations ?
- Lorsque les explications concernant les notations sont trop sommaires, comment réagissent les notés ?
- Avez-vous des exemples de personnes qui s'estimaient injustement notées du fait qu'on ne les ait pas assez informé sur les choix de notation qui leur ont été faite ?
- Quels types d'information attendez-vous lors de la notation ?

Dernières questions

- Finalement, dans tout ce que l'on vient d'évoquer, quels sont les points les plus importants ?
- Quelles sont les clés pour qu'une notation soit perçue comme juste ?

- Sur quels critères le notateur doit-il être particulièrement vigilant ?
- Avez-vous des choses à rajouter, des points sur lesquels vous voudriez ajouter des précisions ... ?
- Sur quels aspects professionnels la notation a-t-elle des répercussions ?
- Quels sont les enjeux majeurs de la notation ?

Ouverture

- « Avez-vous d'autres idées, ou des choses à rajouter concernant ce qui vient d'être dit ? »
- « Souhaitez-vous donner des précisions ou d'autres éléments sur certains points que nous avons évoqué durant l'entretien ? »
- « Pensez-vous qu'il y ait d'autres facteurs qui puissent induire un sentiment d'injustice chez une personne notée ? »

Merci de votre disponibilité et pour votre contribution.

ANNEXE III : PRETEST 1



Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une étude du Centre de Recherche de l'Armée de l'air et concerne le sentiment de justice au travail.

Il est anonyme et vous prendra environ 20 minutes.

Il ne s'agit là que d'un prototype qui est destiné à être modifié et amélioré. Par conséquent, nous avons besoin de vos impressions afin de l'ajuster. N'hésitez pas si vous le jugez important à faire des remarques ou des commentaires sur les lignes en pointillés qui se trouvent en dessous de chaque proposition (pertinence de la proposition, questionnements, compréhension des phrases, formulation...).

Merci de votre contribution.

Consigne :

Une série de situations de notation annuelle va vous être présentée (les noms des individus sont fictifs). Pour chaque proposition, attribuez une note de 1 à 7 en entourant un chiffre sur l'échelle qui se trouve en dessous.

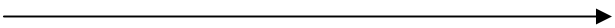
La note 1 signifie que la proposition est selon vous très injuste. La note 7 signifie que vous trouvez la proposition très juste.

Répondez de façon spontanée.

Un militaire non officier prend connaissance de sa notation durant l'entretien annuel avec son commandant d'unité ...

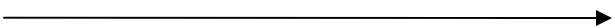
1 - Le commandant d'unité du Sergent André A. a beaucoup insisté sur quelques événements professionnels particuliers qui se sont passés pendant l'année. Il n'a pas pris en compte l'ensemble de cette année pour faire son évaluation.

/ ___ 1 ___ / ___ 2 ___ / ___ 3 ___ / ___ 4 ___ / ___ 5 ___ / ___ 6 ___ / ___ 7 ___ /

Très Injuste  Très Juste

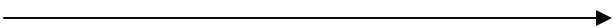
2 – Il est déjà arrivé au commandant d'unité du Caporal-chef Nadine N. d'être un peu plus indulgent dans la notation concernant les personnes avec lesquelles il s'entendait bien personnellement, dans la mesure où leurs objectifs professionnels annuels étaient atteints.

/ ___ 1 ___ / ___ 2 ___ / ___ 3 ___ / ___ 4 ___ / ___ 5 ___ / ___ 6 ___ / ___ 7 ___ /

Très Injuste  Très Juste


3 – Il est déjà arrivé par le passé que le commandant d'unité du Sergent-chef C. soit plus indulgent dans la notation de personnes qui risquaient d'entrer dans une procédure de divorce.

/ ___ 1 ___ / ___ 2 ___ / ___ 3 ___ / ___ 4 ___ / ___ 5 ___ / ___ 6 ___ / ___ 7 ___ /

Très Injuste  Très Juste

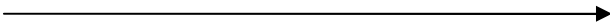
4 - Le Sergent Georges G. s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité et a très largement dépassé les objectifs qui lui étaient fixés. Sans compter ses heures, il s'est beaucoup investi avec succès dans les grands projets de son unité. Il a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « P ».

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

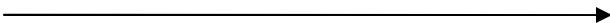
5 – Il est déjà arrivé par le passé au commandant d'unité du Sergent-chef Edith E. d'être plus indulgent dans ses notations concernant des personnes qui invoquaient des difficultés financières, dans la mesure où leurs objectifs de travail pour l'année étaient atteints.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

6 - Pour faire sa notation, le commandant d'unité du Caporal-chef Fanny F. a considéré l'année en cours et n'a pas tenu compte de ses notations précédentes.

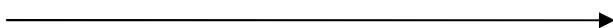
/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

7 - Deux objectifs sur les sept qui étaient fixés au Caporal-chef Pierre P. n'ont pas tout à fait été atteints. Il aurait certainement pu les réaliser en s'impliquant davantage. Il a eu un tau de 2 à sa notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste

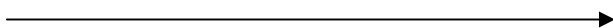


Très
Juste

8 - Le travail personnel de l'Adjudant Henri H. durant l'année a été pris en compte dans son évaluation, mais son commandant d'unité l'a également noté en fonction des notes des autres sous-officiers de son unité.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste

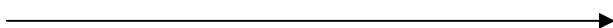


Très
Juste

9 - Le commandant d'unité du Sergent-chef Etienne E. considère que la première année après une mutation, la note et les appréciations ne doivent pas trop être augmentées par rapport à l'année précédente.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /


Très
Injuste



Très
Juste


10 - Le commandant d'unité de l'Adjudant-chef Christian C. a été plus indulgent dans les notations de personnes qui invoquaient des difficultés financières pendant l'entretien.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste


11 - Le commandant d'unité de l'Adjudant Daniel D. a été plus indulgent avec les femmes qu'avec les hommes dans les notations.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

12 - Le Sergent Laurent L. n'a pas du tout atteint les objectifs qui lui étaient fixés pour l'année et son travail comporte d'importantes lacunes. Il a eu un tau de 3 à sa notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

13 – Deux objectifs sur les sept qui étaient fixés au Caporal-chef Jean-Luc J. n’ont pas tout à fait été atteints. Il aurait certainement pu les réaliser en s’impliquant davantage. Il a eu un tau de 3 à sa notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste

Très
Juste

14 - Le commandant d’unité du Caporal-chef Norbert N. refuse de rentrer dans une logique de surnotation systématique, même si cela peut engendrer d’éventuelles insatisfactions.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste

Très
Juste

15 - Pour faire son évaluation, le commandant d’unité de l’Adjudant O. a surtout considéré quelques projets et travaux de l’année écoulée. Il n’a cependant pas pris en compte des éléments positifs qui pouvaient être relevés.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

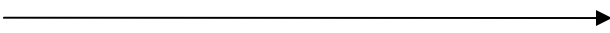
Très
Injuste

Très
Juste

16 – Le commandant d’unité du Caporal Pierre P. ne prend pas en compte dans ses notations le fait que le noté soit un homme ou une femme.

/ ___ 1 ___ / ___ 2 ___ / ___ 3 ___ / ___ 4 ___ / ___ 5 ___ / ___ 6 ___ / ___ 7 ___ /

Très
Injuste

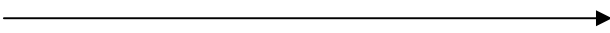


Très
Juste

17 - Le commandant d’unité de l’Adjudant-chef Fabien F. ne considère pas que le tau ou les lettres d’appréciation doivent être baissés ou maintenues systématiquement en raison d’une mutation récente.

/ ___ 1 ___ / ___ 2 ___ / ___ 3 ___ / ___ 4 ___ / ___ 5 ___ / ___ 6 ___ / ___ 7 ___ /

Très
Injuste




Très
Juste

18 - Le commandant d’unité de l’Adjudant Jules J. sanctionne à travers la notation les personnes avec lesquelles il ne s’entend pas personnellement.

/ ___ 1 ___ / ___ 2 ___ / ___ 3 ___ / ___ 4 ___ / ___ 5 ___ / ___ 6 ___ / ___ 7 ___ /

Très
Injuste



Très
Juste

19 – Le commandant d’unité du Caporal Sébastien S. a été plus indulgent dans la notation de personnes qui risquaient d’entrer dans une procédure de divorce.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste

→

Très
Juste

20 - Le chef de service qui propose la notation de l’Adjudant Bénédicte B. l’a peu tenue au courant de ce qu’il pensait de la qualité de son travail durant l’année.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste

→

Très
Juste

21 - Le Sergent Sophie S. a bien atteint les objectifs qui lui étaient fixés pour l’année, sans toutefois les dépasser. Elle a correctement fait son travail. Elle a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « S ».

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

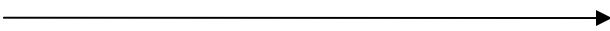
Très
Injuste

→

Très
Juste

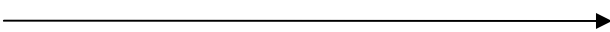
22 - Le commandant d'unité de l'Adjudant Victor V. considère que le tau ne doit en aucun cas dépasser 4 la première année après une mutation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

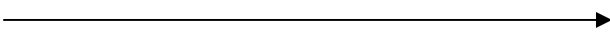
23 - Il est déjà arrivé au commandant d'unité du Caporal-chef William W. d'être un peu plus indulgent avec les hommes qu'avec les femmes dans les notations.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

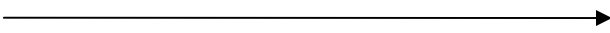
24 - Le Caporal-chef Charles C. n'a pas du tout atteint les objectifs qui lui étaient fixés pour l'année et son travail comporte d'importantes lacunes. Il a eu un tau de 2 à sa notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

25 - La fiche d'objectifs du Caporal Julie J. qui a servi de base à la notation était très approximative et ne permettait pas une évaluation précise au moment de la notation.

/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 /

Très Injuste  Très Juste

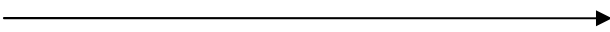
26 – Le Sergent-chef Zoé Z. s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité et a très largement dépassé les objectifs qui lui étaient fixés. Sans compter ses heures, elle s'est beaucoup investie avec succès dans les grands projets de son unité. Elle a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « S ».

/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 /

Très Injuste  Très Juste

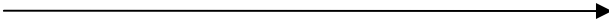
27 – Il est déjà arrivé au commandant d'unité de l'Adjudant-chef Benjamin B. d'être un peu plus indulgent dans ses propositions de notation vis-à-vis de personnes qui se faisaient plus remarquer et plus parler d'elles dans l'unité, par rapport à d'autres qui faisaient leur travail plus discrètement.

/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 /

Très Injuste  Très Juste


28 - Le commandant d'unité du Caporal-chef Bertrand B. a revu un peu sa notation après avoir consulté ses trois derniers bulletins de notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

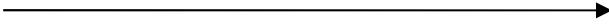
29 – Il est déjà arrivé au commandant d'unité de l'Adjudant Oscar O. d'être confronté à des personnes qui le flattaient durant les semaines précédant la notation et cela a déjà eu un peu d'influence sur sa façon de faire ses évaluations.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

30 – Le commandant d'unité du Sergent-chef Lucien L. ne prend pas en compte le fait de ne pas bien s'entendre avec certaines personnes au moment de faire leurs notations.

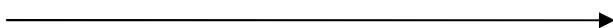
/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

31 – Le commandant d’unité du Caporal-chef Benoit B. a tendance à mettre des notes plutôt bonnes à l’ensemble du personnel pour éviter les risques d’insatisfactions ou les conflits internes.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste

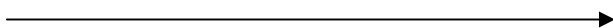


Très
Juste

32 - Le Caporal Damien D. a bien atteint les objectifs qui lui étaient fixés pour l’année, sans toutefois les dépasser. Il a correctement fait son travail. Il a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « P ».

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste

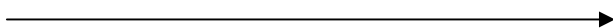


Très
Juste

33 - La fiche d’objectifs qui a servi de base à la notation du Caporal Martine M. était claire et permettait une évaluation précise au moment de la notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

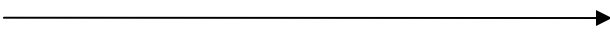
Très
Injuste



Très
Juste

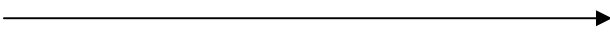
34 - Le commandant d'unité de l'Adjudant-chef Gérard G. est plus indulgent dans ses notations concernant le personnel avec lequel il s'entend bien personnellement.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste


35 – Il est déjà arrivé au commandant d'unité du Sergent Quentin Q. de sanctionner un petit peu dans leurs notations des personnes avec lesquelles il n'entretenait pas de très bons rapports personnels.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

36 – Deux des sept objectifs de la fiche d'objectifs du Caporal Julien J. qui a servi de base à la notation n'étaient pas suffisamment clairs pour être correctement évalués.

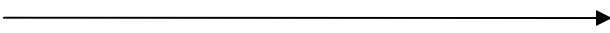
/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

37 - Le Sergent Loïc L. a été noté en fonction de son travail personnel durant l'année et non en fonction des notes des autres sous-officiers de son unité.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste

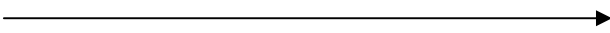


Très
Juste

38 - Le commandant d'unité du Caporal Yannick Y. a été plus indulgent dans les notations des personnes qui se sont plus faites remarquer et qui ont fait parler d'elles dans l'unité par rapport à d'autres qui ont fait leur travail plus discrètement.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste

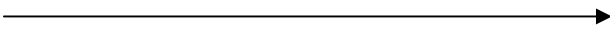


Très
Juste

39 - Malgré le fait que certaines personnes le flattaient particulièrement durant les semaines précédant la notation, le commandant d'unité du Sergent Julien J. n'en a pas tenu compte pour faire ses évaluations.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste



Très
Juste

40 - Il est déjà arrivé au commandant d'unité du Caporal-chef Béatrice B. d'être un peu plus indulgent avec les femmes qu'avec les hommes dans les notations.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste

→

Très
Juste

41 - Le Caporal Patrice P. s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité et a très largement dépassé les objectifs qui lui étaient fixés. Sans compter ses heures, il s'est beaucoup investi avec succès dans les grands projets de son unité. Il a eu un tau de 5 à sa notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste

→

Très
Juste

42 - Le commandant d'unité de l'Adjudant Anselme A. n'a pas tenu compte dans ses notations du fait que des personnes se faisaient plus remarquer et faisaient plus parler d'elles dans l'unité par rapport à d'autres qui faisaient leur travail plus discrètement.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /


Très
Injuste

→

Très
Juste


43 – Le moment des notations venu, le Caporal-chef Catherine C. avait vu son commandant d'unité de temps en temps durant l'année, et communiquait rapidement avec lui lorsque celui-ci passait dans son bureau.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste


44 - Le Caporal Olivia O. a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Toujours volontaire, elle n'a pas hésité à s'investir dans des tâches qui ne relevaient pas directement de sa fonction. Elle a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « P ».

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste


45 - Le commandant d'unité de l'Adjudant-chef Noémie N. a été plus indulgent avec les personnes qui le flattaient durant les semaines qui précédaient la notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste


46 - Le Sergent-chef Anthony A. a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Toujours volontaire, il n'a pas hésité à s'investir dans des tâches qui ne relevaient pas directement de sa fonction. Il a eu un tau de 5 à sa notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste


47 - Le commandant d'unité du Caporal-chef Patricia P. a été plus indulgent avec les hommes qu'avec les femmes dans les notations.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

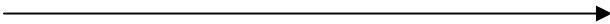
48 – Deux des sept objectifs qui étaient fixés au Sergent-chef Victor V. n'ont pas tout à fait été atteints. Il aurait certainement pu les réaliser en s'impliquant davantage. Il a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « P ».

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

49 - Le Sergent-chef Christophe C. s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité et a très largement dépassé les objectifs qui lui étaient fixés. Sans compter ses heures, il s'est beaucoup investi avec succès dans les grands projets de son unité. Il a eu un tau de 6 à sa notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste


50 - Le commandant d'unité de l'Adjudant Yoann Y. a pris en compte l'ensemble des travaux effectués et les points importants de l'année pour faire sa notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

51 - La notation du Sergent Bernard B. a été faite en comparaison avec celles des autres sous-officiers de son unité plus que par rapport à son travail personnel durant l'année.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

52 - Pour faire sa notation, le commandant d'unité du Caporal-chef Hervé H. s'est essentiellement inspiré des notes des trois années précédentes.

/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 /

Très Injuste —————→ Très Juste

53 - L'entretien de notation de l'Adjudant-chef Henri H. est une des seules fois de l'année où il a la possibilité de s'entretenir avec son commandant d'unité.

/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 /

Très Injuste —————→ Très Juste

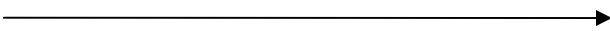
54 - Le Caporal Wilfried W. a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Toujours volontaire, il n'a pas hésité à s'investir dans des tâches qui ne relevaient pas directement de sa fonction. Il a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « S ».

/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 /

Très Injuste —————→ Très Juste

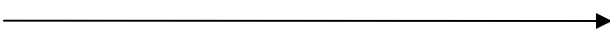
55 - Bien qu'ayant entendu durant l'entretien de notation les problèmes financiers de certaines personnes, le commandant d'unité de l'Adjudant Corentin C. n'en a pas tenu aucun compte.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

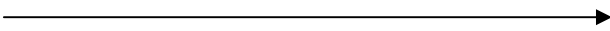
56 – Le moment des notations venu, le Sergent Gauthier G. avait déjà eu la possibilité de discuter un peu avec son commandant d'unité au moins une fois par mois.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

57 - Bien qu'ayant entendu durant l'entretien de notation les risques d'entrée en procédure de divorce de certaines personnes, Le commandant d'unité du Sergent-chef Thibaut T. n'en a pas tenu compte pour faire ses notations.

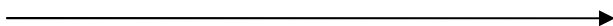
/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

58 - Le chef de service qui propose la notation du Caporal-chef Amaury A. l'a régulièrement tenu au courant de ce qu'il pensait de la qualité de son travail le long de l'année à travers des entretiens intermédiaires réguliers.

/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 /

Très
Injuste

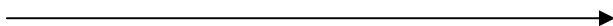


Très
Juste

59 - Le commandant d'unité du Sergent Anne-Sophie A. ne prend pas en compte le fait de bien s'entendre personnellement avec certaines personnes pour faire sa notation.

/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 /

Très
Injuste

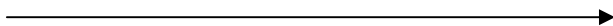


Très
Juste

60 – Il est déjà arrivé quelques fois au commandant d'unité de l'Adjudant Florent F. d'éviter de sous-noter son personnel pour éviter les éventuels conflits internes ou les insatisfactions.

/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 /

Très
Injuste



Très
Juste

61 – Le chef de service qui propose la notation du Sergent-chef Kévin K. l'a de temps en temps tenu rapidement au courant de ce qu'il pensait de la qualité de son travail le long de l'année à travers de courtes discussions informelles.

/ __1__ / __2__ / __3__ / __4__ / __5__ / __6__ / __7__ /

Très
Injuste



Très
Juste

Merci de renseigner les champs suivants :

Fonction : Basier Mécanicien PN Autre

Grade : 1^{ère} Cl CAL CLC SGT SGC ADJ ADC MAJ

Nombre d'années de service :

Age :

Sexe : M F

Merci de votre participation

**ANNEXE IV : MOYENNES ET ECARTS TYPES DES ITEMS DU PRETEST 1 RETENUS
POUR LE TEST FINAL 1**

Items de justice distributive	<i>M</i>	<i>ET</i>
Le Sergent-chef Christophe C. s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité et a très largement dépassé les objectifs qui lui étaient fixés. Sans compter ses heures, il s'est beaucoup investi avec succès dans les grands projets de son unité. Il a eu un tau de 6 à sa notation.	6,57	0,62
Le Sergent-chef Anthony A. a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Toujours volontaire, il n'a pas hésité à s'investir dans des tâches qui ne relevaient pas directement de sa fonction. Il a eu un tau de 5 à sa notation.	5,77	1,27
Le Caporal Charles C. n'a pas du tout atteint les objectifs qui lui étaient fixés pour l'année et son travail comporte d'importantes lacunes. Il a eu un tau de 2 à sa notation.	5,68	1,44
Le Sergent Sophie S. a bien atteint les objectifs qui lui étaient fixés pour l'année, sans toutefois les dépasser. Elle a correctement fait son travail. Elle a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « S ».	5,31	1,35
Deux objectifs sur les sept qui étaient fixés au Caporal-chef Jean-Luc J. n'ont pas tout à fait été atteints. Il aurait certainement pu les réaliser en s'impliquant davantage. Il a eu un tau de 3 à sa notation.	4,19	1,50
Le Caporal Damien D. a bien atteint les objectifs qui lui étaient fixés pour l'année, sans toutefois les dépasser. Il a correctement fait son travail. Il a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « P ».	3,47	1,63
Le Caporal Wilfried W. a parfaitement fait son travail pendant l'année. Toujours volontaire, il n'a pas hésité à s'investir dans des tâches qui ne relevaient pas directement de sa fonction. Il a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « S ».	3,08	1,59
Deux objectifs sur les sept qui étaient fixés au Caporal-chef Pierre P. n'ont pas tout à fait été atteints. Il aurait certainement pu les réaliser en s'impliquant davantage. Il a eu un tau de 2 à sa notation.	2,78	1,52
Le Caporal Olivia O. a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Toujours volontaire, elle n'a pas hésité à s'investir dans des tâches qui ne relevaient pas directement de sa fonction. Elle a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « P ».	2,05	1,42
Le Sergent Georges G. s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité et a très largement dépassé les objectifs qui lui étaient fixés. Sans compter ses heures, il s'est beaucoup investi avec succès dans les grands projets de son unité. Il a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « P ».	1,67	1,21

Items de justice procédurale (précision)	<i>M</i>	<i>ET</i>
Le chef de service qui propose la notation du Caporal-chef Amaury A. l'a régulièrement tenu au courant de ce qu'il pensait de la qualité de son travail le long de l'année à travers des entretiens intermédiaires réguliers.	6,30	0,94
La fiche d'objectifs qui a servi de base à la notation du Caporal Martine M. était claire et permettait une évaluation précise au moment de la notation.	6,11	1,13
Au moment des notations, le Sergent Gauthier G. a déjà eu la possibilité de discuter un peu avec son commandant d'unité au moins une fois par mois.	5,68	1,47
Le commandant d'unité du Caporal-chef Norbert N. refuse de rentrer dans une logique de surnotation systématique, même si cela peut engendrer d'éventuelles insatisfactions.	5,68	1,37
Le chef de service qui propose la notation du Sergent-chef Kévin K. l'a de temps en temps tenu rapidement au courant de ce qu'il pensait de la qualité de son travail le long de l'année à travers de courtes discussions informelles.	5,03	1,62
Le moment des notations venu, le Caporal-chef Catherine C. avait vu son commandant d'unité de temps en temps durant l'année, et communiquait rapidement avec lui lorsque celui-ci passait dans son bureau.	4,41	1,55
Deux des sept objectifs de la fiche d'objectifs du Caporal Julien J. qui a servi de base à la notation n'étaient pas suffisamment clairs pour être correctement évalués.	3,08	1,47
Le chef de service qui propose la notation de l'Adjudant Bénédicte B. l'a peu tenue au courant de ce qu'il pensait de la qualité de son travail durant l'année.	2,69	1,47
La fiche d'objectifs du Caporal Julie J. qui a servi de base à sa notation était très approximative et ne permettait pas une évaluation précise au moment de la notation.	2,64	1,34
Le commandant d'unité du Sergent André A. a beaucoup insisté sur quelques événements professionnels particuliers qui se sont passés pendant l'année. Il n'a pas pris en compte l'ensemble de cette année pour faire son évaluation.	2,38	1,24
Pour faire sa notation, le commandant d'unité du Caporal-chef Hervé H. s'est essentiellement inspiré des notes des trois années précédentes.	1,97	1,08

ANNEXE V : TEST FINAL 1



Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une étude du Centre de Recherche de l'Armée de l'air. Il concerne le **sentiment de justice** au travail.

Les réponses que vous donnerez sont **strictement confidentielles**. Les traitements de résultats sont **anonymes** et n'apparaissent que sous forme de moyennes générales sur la base d'un échantillon important de répondants. L'expérimentateur est le **seul** destinataire des résultats.

Cela vous prendra environ **15 minutes**.

Merci de votre contribution.

Consigne :

*22 situations de **notation annuelle** vont vous être présentées (les noms des individus sont fictifs).*

*Lisez-les attentivement, puis cochez votre évaluation de **la justice de la situation dans sa globalité**.*

Vous pouvez utiliser les chiffres de 1 à 5.

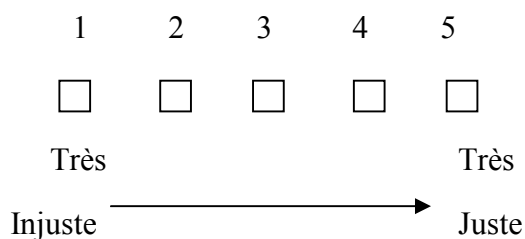
*La note **1** signifie que la situation de notation du militaire est selon vous **globalement très injuste**.*

*La note **5** signifie que vous trouvez la situation de notation du militaire **globalement très juste**.*

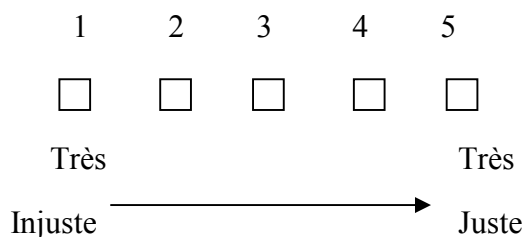
Points importants :

- Répondez de façon **très spontanée** pour chaque situation.
- Malgré parfois leurs ressemblances et des répétitions, les situations sont complètement **indépendantes** les unes des autres.
- Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, ni d'ordre particulier dans leur présentation. Répondez uniquement selon votre impression personnelle.

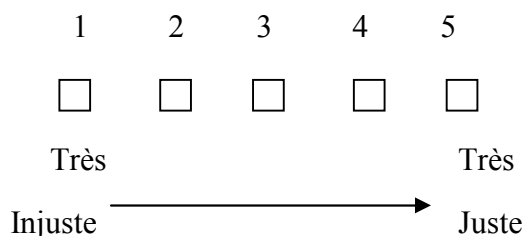
1 - Le Sergent Maxime M. s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité et a très largement dépassé les objectifs qui lui étaient fixés. Sans compter ses heures, il s'est beaucoup investi avec succès dans les grands projets de son unité. Il a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « P ». La fiche d'objectifs qui a servi de base à sa notation était claire et permettait une évaluation précise au moment de la notation.



2 - La fiche d'objectifs de l'adjudant Bernard B. qui a servi de base à sa notation était très approximative et ne permettait pas une évaluation précise au moment de la notation. Le Caporal a bien atteint les objectifs qui lui étaient demandés durant l'année, sans toutefois les dépasser. Il a correctement fait son travail. Il a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « S ».



3 - Le Caporal Martine M. n'a pas du tout atteint les objectifs qui lui étaient fixés pour l'année et son travail comporte d'importantes lacunes. Elle a eu un tau de 2 à sa notation. Le chef de service qui propose sa notation l'a peu tenu au courant de ce qu'il pensait de la qualité de son travail durant l'année.



4 - L'adjudant-chef Daniel D. a bien atteint les objectifs qui lui étaient fixés pour l'année, sans toutefois les dépasser. Il a correctement fait son travail. Il a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « P ». Pour faire son évaluation, le commandant d'unité a surtout considéré quelques projets et travaux de l'année écoulée. Il n'a cependant pas pris en compte des éléments positifs qui pouvaient être relevés.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Très				Très
Injuste	→			Juste

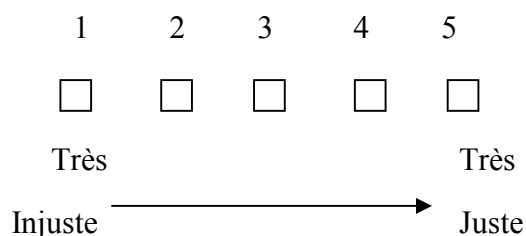
5 - Le Caporal Julien J. a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Toujours volontaire, il n'a pas hésité à s'investir dans des tâches qui ne relevaient pas directement de sa fonction. Il a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « P ». Son chef de service refuse de rentrer dans une logique de surnotation systématique, même si cela peut engendrer d'éventuelles insatisfactions.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Très				Très
Injuste	→			Juste

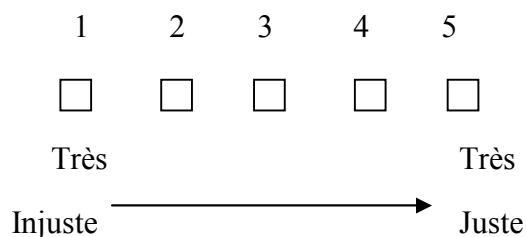
6 - Le Sergent-chef François F. a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Toujours volontaire, il n'a pas hésité à s'investir dans des tâches qui ne relevaient pas directement de sa fonction. Il a eu un tau de 5 à sa notation. Le chef de service qui propose sa notation l'a régulièrement tenu au courant de ce qu'il pensait de la qualité de son travail le long de l'année à travers des entretiens intermédiaires réguliers.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Très				Très
Injuste	→			Juste

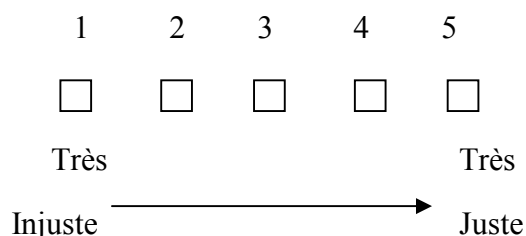
7 - Au moment des notations, le Sergent Fabien F. a déjà eu la possibilité de discuter un peu avec son commandant d'unité au moins une fois par mois. Le Sergent s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité et a très largement dépassé les objectifs qui lui étaient fixés. Sans compter ses heures, il s'est beaucoup investi avec succès dans les grands projets de son unité. Il a eu un tau de 6 à sa notation.



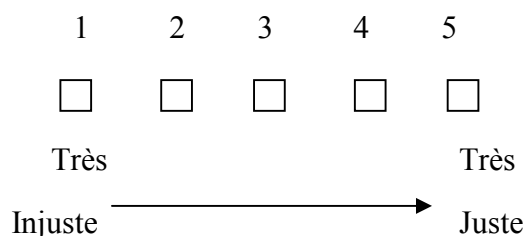
8 - Pour faire sa notation, le commandant d'unité du Caporal-chef Nicolas N. s'est essentiellement inspiré des notes des trois années précédentes. Deux objectifs sur les sept qui étaient fixés au Caporal-chef n'ont pas tout à fait été atteints. Il aurait certainement pu les réaliser en s'impliquant davantage. Il a eu un tau de 2 à sa notation.



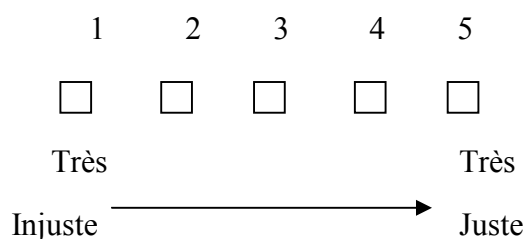
9 - Deux des sept objectifs qui étaient fixés au Sergent-chef Irène I. n'ont pas tout à fait été atteints. Elle aurait certainement pu les réaliser en s'impliquant davantage. Elle a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « P ». Au moment de la notation, le Sergent-chef avait vu son commandant d'unité trois ou quatre fois durant l'année, et avait communiqué très rapidement avec lui lorsque celui-ci était passé dans son bureau.



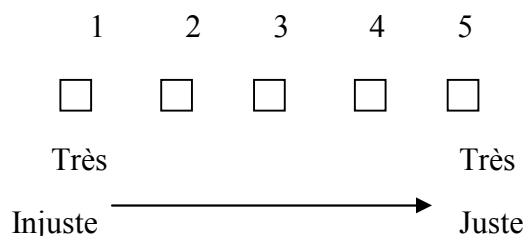
10 - Deux des sept objectifs de la fiche d'objectifs de l'adjudant Jeanne J. qui a servi de base à sa notation n'étaient pas suffisamment clairs pour être correctement évalués. Le Caporal a parfaitement atteint les objectifs qui lui ont été donnés durant l'année. Toujours volontaire, elle n'a pas hésité à s'investir dans des tâches qui ne relevaient pas directement de sa fonction. Elle a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « S ».



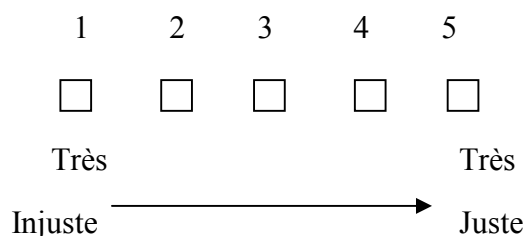
11 - Le chef de service qui propose la notation du Sergent-chef Pierre P. l'a de temps en temps tenu rapidement au courant de ce qu'il pensait de la qualité de son travail le long de l'année à travers de courtes discussions informelles. Le Sergent-chef n'a pas du tout atteint les objectifs qui lui étaient fixés pour l'année et son travail comporte d'importantes lacunes. Il a eu un tau de 2 à sa notation.



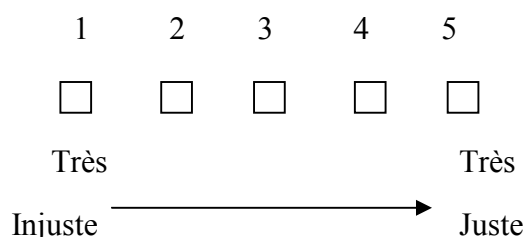
12 - L'adjudant-chef Ludivine L. a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Toujours volontaire, elle n'a pas hésité à s'investir dans des tâches qui ne relevaient pas directement de sa fonction. Elle a eu un tau de 5 à sa notation. Pour faire sa notation, son commandant d'unité s'est essentiellement inspiré des notes de ses trois derniers bulletins de notation.



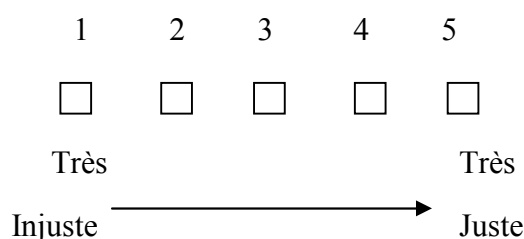
13 - La fiche d'objectifs qui a servi de base à la notation du Caporal Régis R. était claire et permettait une évaluation précise au moment de la notation. Deux des sept objectifs qui lui étaient fixés n'ont pas tout à fait été atteints. Il aurait certainement pu les réaliser en s'impliquant davantage. Il a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « P ».



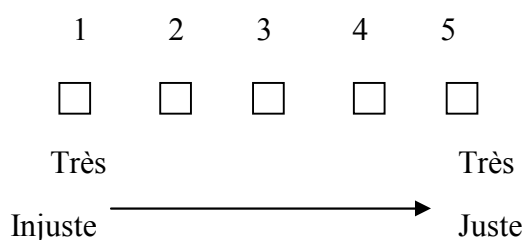
14 - Le Sergent Nadine N. a bien atteint les objectifs qui lui étaient fixés pour l'année, sans toutefois les dépasser. Elle a correctement fait son travail. Elle a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « S ». Pour faire son évaluation, son commandant d'unité a surtout considéré quelques projets et travaux de l'année écoulée. Il n'a cependant pas pris en compte des éléments positifs qui pouvaient être relevés.



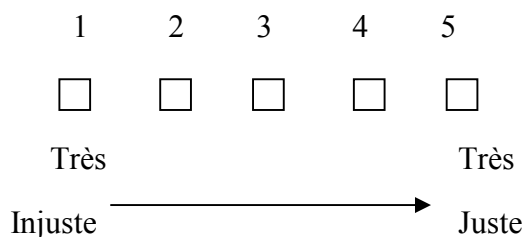
15 - Le Caporal Jean J. a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Toujours volontaire, il n'a pas hésité à s'investir dans des tâches qui ne relevaient pas directement de sa fonction. Il a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « P ». Au moment des notations, le Caporal avait déjà eu la possibilité de discuter un peu avec son commandant d'unité au moins une fois par mois.



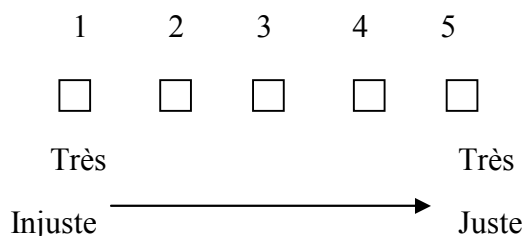
16 - Deux des sept objectifs de la fiche d'objectifs du Caporal Patricia P. qui a servi de base à sa notation n'étaient pas suffisamment clairs pour être correctement évalués. Le Caporal s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité et a très largement dépassé les objectifs qui lui étaient fixés. Sans compter ses heures, elle s'est beaucoup investie avec succès dans les grands projets de son unité. Elle a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « P ».



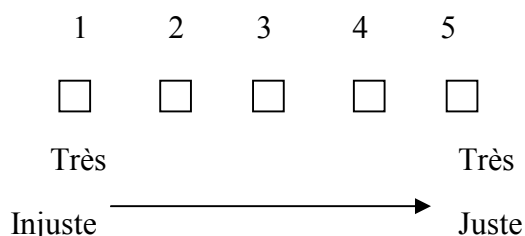
17 - Le chef de service qui propose la notation du Sergent Benoît B. l'a peu tenu au courant de ce qu'il pensait de la qualité de son travail durant l'année. Deux objectifs sur les sept qui étaient fixés au Sergent n'ont pas tout à fait été atteints. Il aurait certainement pu les réaliser en s'impliquant davantage. Il a eu un tau de 2 à sa notation.



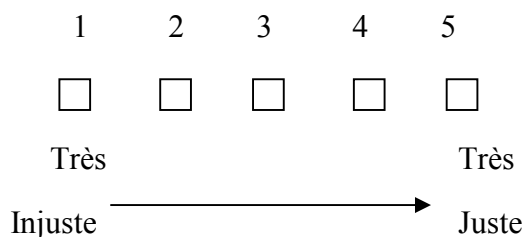
18 - Le chef de service qui propose la notation du Caporal-chef Romain R. l'a régulièrement tenu au courant de ce qu'il pensait de la qualité de son travail le long de l'année à travers des entretiens intermédiaires réguliers. Le Caporal-chef a bien atteint les objectifs qui lui étaient fixés pour l'année, sans toutefois les dépasser. Il a correctement fait son travail. Il a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « P ».



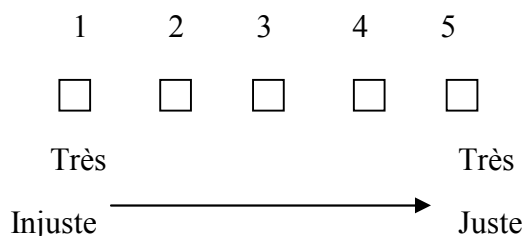
19 - Au moment des notations, le Sergent Sophie S. avait vu son commandant d'unité trois ou quatre fois durant l'année, et avait communiqué très rapidement avec lui lorsque celui-ci était passé dans son bureau. Le Sergent s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité et a très largement dépassé les objectifs qui lui étaient fixés. Sans compter ses heures, elle s'est beaucoup investie avec succès dans les grands projets de son unité. Elle a eu un tau de 6 à sa notation.



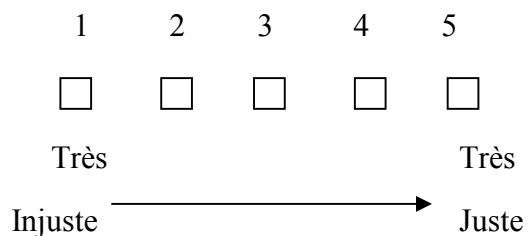
20 - Le Caporal-chef Bastien B. a parfaitement fait son travail. Toujours volontaire, il n'a pas hésité à s'investir dans des tâches qui ne relevaient pas directement de sa fonction. Il a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « S ». Sa fiche d'objectifs qui a servi de base à la notation était très approximative et ne permettait pas une évaluation précise au moment de la notation.



21 - L'adjudant Maud M. n'a pas du tout atteint les objectifs qui lui étaient fixés pour l'année et son travail comporte d'importantes lacunes. Elle a eu un tau de 2 à sa notation. Le chef de service qui propose sa notation l'a peu tenu au courant de ce qu'il pensait de la qualité de son travail durant l'année.



22 - La fiche d'objectifs qui a servi de base à la notation de l'adjudant-chef Vincent V. était claire et permettait une évaluation précise au moment de la notation. Deux des sept objectifs qui lui étaient fixés n'ont pas tout à fait été atteints. Il aurait certainement pu les réaliser en s'impliquant davantage. Il a eu un tau de 4 à sa notation avec une majorité de « B » et quelques « P ».



Merci de renseigner les champs suivants :

Fonction :

Grade :

Nombre d'années de service :

Age :

Sexe :

Merci de votre contribution

ANNEXE VI : RESULTATS DES REGRESSIONS
DES SCORES DU TEST 1 SUR LES SCORES
ETALONS DU PRETEST 1

Sujet	Beta JD	JD sig	Beta JP	JP sig	R ²
1	0,562	1	0,460	1	0,520
2	0,358	0	0,087	0	0,135
3	0,556	1	0,304	0	0,396
4	0,602	1	0,286	0	0,438
5	0,550	1	-0,006	0	0,302
6	0,741	1	-0,039	0	0,552
7	0,718	1	0,029	0	0,515
8	0,304	0	0,669	1	0,532
9	0,397	0	0,226	0	0,205
10	0,775	1	0,182	0	0,629
11	0,431	0	0,362	0	0,311
12	0,555	1	-0,067	0	0,314
13	0,480	0	-0,094	0	0,241
14	0,461	0	0,258	0	0,275
15	0,735	1	0,028	0	0,541
16	0,634	1	0,312	0	0,492
17	0,527	1	0,023	0	0,278
18	0,380	0	0,156	0	0,167
19	0,461	0	0,258	0	0,275
20	0,613	1	0,417	1	0,540
21	0,823	1	0,185	0	0,707
22	0,433	0	0,456	0	0,389
23	0,637	1	0,443	1	0,592
24	0,649	1	0,327	0	0,520
25	0,562	1	0,143	0	0,333
26	-0,129	0	0,273	0	0,093
27	0,506	0	0,172	0	0,283
28	0,581	1	0,261	0	0,401
29	0,257	0	-0,051	0	0,069
30	0,376	0	0,336	0	0,249
31	0,589	1	0,100	0	0,355
32	0,165	0	0,641	1	0,434
33	0,301	0	-0,028	0	0,092
34	0,233	0	0,072	0	0,059
35	0,706	1	0,119	0	0,500
36	0,546	1	0,352	0	0,415
37	0,731	1	0,412	1	0,692
38	0,835	1	0,312	1	0,785
39	0,787	1	0,187	0	0,649
40	0,477	0	0,248	0	0,285
41	0,696	1	-0,134	0	0,506
42	0,678	1	0,141	0	0,476
43	0,710	1	0,195	0	0,537
44	0,493	0	0,008	0	0,243
45	0,768	1	0,032	0	0,590
46	0,386	0	0,460	0	0,354
47	0,620	1	-0,021	0	0,385
48	0,640	1	0,280	0	0,482
49	0,538	1	-0,110	0	0,303
50	0,827	1	0,240	0	0,735
51	0,383	0	0,192	0	0,181
52	0,380	0	0,302	0	0,231
53	0,537	1	0,388	0	0,431
54	0,652	1	0,159	0	0,447
55	0,445	0	0,142	0	0,216
56	0,467	1	0,528	1	0,488
57	0,813	1	0,047	0	0,662
58	0,768	1	0,407	1	0,744
59	0,710	1	0,497	1	0,737
60	0,726	1	0,203	0	0,563
61	0,601	1	-0,107	0	0,375
62	0,666	1	0,008	0	0,444
63	0,580	1	0,141	0	0,353
64	-0,130	0	0,057	0	0,021
65	0,870	1	0,005	0	0,756
66	0,794	1	0,386	1	0,767
67	0,837	1	0,010	0	0,700
68	0,631	1	0,282	0	0,471
69	0,556	1	-0,165	0	0,340
70	0,623	1	0,209	0	0,427
71	0,718	1	-0,020	0	0,516
72	0,651	1	0,054	0	0,425
73	0,720	1	0,023	0	0,519
74	0,533	1	-0,078	0	0,292
75	0,554	1	0,202	0	0,344
76	0,464	0	0,089	0	0,223
77	0,315	0	0,137	0	0,116
78	0,778	1	0,016	0	0,605
79	0,571	1	0,376	0	0,460
80	0,887	1	0,111	0	0,800
81	0,777	1	-0,060	0	0,609
82	0,542	1	-0,157	0	0,321
83	0,623	1	0,363	0	0,511
84	0,497	0	-0,094	0	0,257
85	0,686	1	-0,252	0	0,540
86	0,761	1	0,178	0	0,606
87	0,794	1	0,328	1	0,730
88	0,866	1	0,053	0	0,751
89	0,787	1	0,071	0	0,623
90	0,515	1	0,251	0	0,324
91	0,602	1	0,118	0	0,612
92	0,869	1	0,132	0	0,768
93	0,690	1	-0,020	0	0,477
94	0,621	1	0,246	0	0,441
95	0,649	1	0,014	0	0,421
96	0,218	0	-0,083	0	0,055
97	0,601	1	0,335	0	0,466
98	0,760	1	0,325	0	0,674
99	0,679	1	0,279	0	0,532
100	0,619	1	0,364	0	0,508
101	0,711	1	0,262	0	0,568

JD : Justice distributive ; JP : Justice
procédurale (précision)

Note : dans les colonnes « sig », 1 signifie que le
résultat est significatif, 0 signifie que le résultat
n'est pas significatif.

ANNEXE VII : GRILLE D'ENTRETIENS EXPLORATOIRES DE L'ETUDE 1 BIS

Trame d'entretien « notés » (2)**Présentation générale**

Chercheur au CReA, thèse sur la notation, comment elle fonctionne, comment elle est perçue, comprendre le protocole ...

C'est un entretien dit exploratoire, c'est-à-dire qu'il ne fera pas l'objet d'une étude en tant que tel, mais qu'il va servir de base, en plus d'une dizaine d'autres pour comprendre la notation et à partir de là construire un questionnaire qui soit pertinent.

Cet entretien est anonyme et confidentiel. Vous pouvez demander à le modifier. Il sera effacé par la suite et a fait l'objet de toutes les demandes d'autorisation officielles.

Questions générales

- La période de notation est une période particulière de l'année pour les militaires. De façon très générale, que représente-t-elle pour vous ?
- Qu'est ce qu'elle vous évoque ? En quoi est-elle différente des autres périodes de l'année ?
- Avec les collègues, vis-à-vis du chef, dans les discussions, les comportements.

Questions générales sur la justice :

- Concernant, la satisfaction dans les notations, on peut s'estimer noté de façon plus ou moins juste, on peut être plus ou moins satisfait de sa notation. Qu'est ce qui fait que l'on peut se sentir insatisfait de sa notation ?
- Quels sont les cas les plus fréquents d'insatisfaction ?

- Avez-vous eu échos de collègues ou même pour vous-même de fois où la personne était en désaccord avec son notateur ?
- Quels sont les arguments avancés par les personnes pour justifier qu'elles ont été notées injustement ?
- Quels sont selon vous les points sur lesquels les commandants d'unité doivent être particulièrement vigilants durant la notation ?

Quels sont selon vous, en dehors de la note elle-même, car une mauvaise note n'est pas forcément une note injuste, les critères qui peuvent amener une insatisfaction de la part du noté ? Toujours en vous appuyant sur votre expérience ou celles de personnes que vous connaissez.

Quels sont les cas de sentiment d'injustice qui, selon vous, apparaissent le plus souvent ? Ou ceux qui risquent d'apparaître ? Quels sont les plus importants ? Ceux qui ont le plus de conséquences ? Ceux qui sont le plus mal vécus ?

Si le répondant n'a pas évoqué tous les facteurs de justice, relances spécifiques sur certains sujets :

- Estimez-vous être noté de façon juste ?
- Vous est-il arrivé d'avoir été confronté à une procédure injuste ?
- Comment se sont passés vos entretiens de notation ?
- Auriez-vous une anecdote concernant une autre personne qui aurait mal vécu une notation ?

Justice distributive

- Cela vous est peut-être arrivé d'être sous-noté, comment avez-vous réagi ?
- Pensez-vous que la note chiffrée elle-même est le premier vecteur d'injustice ?
- Avez-vous des exemples autour de vous de cas d'injustices, ou au contraire des exemples justes ?

Justice procédurale

L'uniformité / la cohérence

- L'incohérence peut également apparaître à travers le temps (entre deux années). Est-ce que cela vous parle ?
- Il y a parfois des incohérences dans les notations entre les personnes. A quoi peuvent-elles être dues ?

La suppression de biais

- Il peut y avoir des façons de faire non officielles mais qui sont rentrés dans les mœurs. Elles peuvent être issues de préjugés soit sur le système de notation, soit sur la personne. Elles rendent les notations moins objectives et moins neutres. Parfois, cela peut être l'intérêt personnel, ou toute autre chose qui ne rendrait pas la notation objective. Cela vous fait-il penser à des anecdotes ?

La précision

- Avez-vous en mémoire des cas où le notateur n'était pas assez informé pour pouvoir noter correctement une personne ?

- Ou bien a commis des erreurs par ce qu'il ne connaissait pas vraiment la personne ou le travail qu'elle a effectué pendant l'année ?
- Est-ce un cas de figure fréquent ?

La possibilité de révision

- Est-ce que les procédures de révision vous semblent adaptées, pertinentes ?

La représentativité

- Est-ce que votre notation a toujours pris en compte vos attentes, vos perspectives ?

L'éthique

- Pouvez-vous me citer des cas précis, concrets où la morale ou l'éthique n'a pas été respectée sur une notation ou un point précis de celle-ci ?

Le changement du système de notation / justice informationnelle

- Savez-vous que vous allez être noté selon un nouveau bulletin de notation ?
- Comment l'avez-vous appris ?
- Quel type d'information avez-vous eu à ce sujet ?
- Les informations que l'on vous a données concernant le nouveau système vous sont-elles suffisantes ?
- Qu'aimeriez-vous savoir de plus ?
- Estimez-vous avoir été assez informé ?
- L'information était-elle claire ? Suffisante ? Exhaustive ?
- L'information aurait-elle pu être améliorée ? Plus complète ?

- Avez-vous été satisfait de la qualité de la communication autour du nouveau système de notation ?
- Avez-vous bien compris le fonctionnement du nouveau système de notation ?
- Avez-vous rencontré des personnes qui ne l'avaient pas compris ?
- De quelles informations supplémentaires auriez-vous besoin ?
- Trouvez-vous ce nouveau système juste ? Pourquoi ?
- Connaissez-vous des personnes ou avez-vous entendu que des personnes avaient été peu ou pas (mieux) informées ?

Comparaison des deux systèmes de notation

- Comment trouvez-vous ce nouveau système par rapport à l'ancien ? Pourquoi ?
- Le trouvez-vous plutôt mieux ? Plutôt moins bien ?
- Pensez-vous que le nouveau système soit plus juste ? Plus adapté ?

Ouverture

- « Avez-vous des choses à rajouter concernant ce qui vient d'être dit ? »
- « Souhaitez-vous donner des précisions ou d'autres éléments sur certains points que nous avons évoqué durant l'entretien ? »

Analyse des nouveaux items

Merci de votre disponibilité et pour votre contribution.

ANNEXE VIII : PRETEST 1 BIS



Bonjour, et merci d'avoir accepté de contribuer à cette étude.

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une étude du Centre de Recherche de l'Armée de l'air. Il nous permettra de mieux comprendre le ressenti des militaires par rapport à leurs notations annuelles.

Vos réponses passent par un canal informatique qui garantit l'anonymat. Les traitements de résultats n'apparaissent que sous forme de moyennes générales sur la base d'un échantillon Important de répondants.

Cela vous prendra environ 10 minutes.

Merci de votre contribution

Consigne :

Une série de situations de notation annuelle va vous être présentée (les noms des individus sont fictifs).

Pour chaque proposition, attribuez une note de 1 à 7 en entourant un chiffre sur l'échelle qui se trouve en dessous.

La note 1 signifie que la proposition est selon vous très injuste. La note 7 signifie que vous trouvez la proposition très juste.

Répondez de façon spontanée.

Points importants :


- Certaines questions renvoient à une même idée formulée différemment. C'est normal. Répondez selon votre compréhension de la formulation proposée.

- Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Répondez uniquement selon votre opinion personnelle.

Un militaire non officier prend connaissance de sa notation durant l'entretien annuel avec son commandant d'unité...

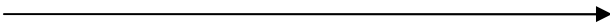
1 - Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité du sergent-chef Maxime M. a eu une conversation globalement franche. Il s'est montré moins informatif concernant le nouveau système de notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste


2 - Le commandant d'unité du caporal Bernard B. a donné quelques informations orales sur le fonctionnement du nouveau système de notation lorsqu'il en a pris connaissance.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

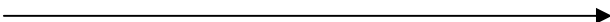
3 - Le commandant d'unité du sergent Martine M. a beaucoup insisté sur quelques événements professionnels particuliers qui se sont passés pendant l'année. Il n'a pas pris en compte l'ensemble de cette année pour faire son évaluation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste


4 - Le commandant d'unité de l'adjudant David D. a fourni à chaque personne concernée une fiche explicative détaillée sur le fonctionnement du nouveau système de notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste


5 - Le caporal Julien J. a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Il n'a pas hésité à s'investir dans des tâches qui ne relevaient pas directement de sa fonction. Il a été noté 4 (C, bon). Le commandant d'unité a été sévère sur la répartition des points forts et points perfectibles.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

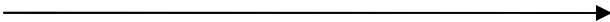
6 - Le caporal François F. s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité. Il s'est beaucoup investi avec succès dans les grands projets de son unité. Il a été noté 5 (B, très bon).

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste


7 - Le caporal-chef Fabien F. a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Il n'a pas hésité à s'investir dans des tâches qui ne relevaient pas directement de sa fonction. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été généreux sur la répartition des points forts et points perfectibles.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

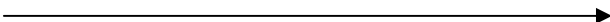
8 - Le caporal-chef Nicolas N. n'a pas donné entière satisfaction durant l'année. Il aurait certainement pu s'impliquer davantage. Il a été noté 2 (E, à confirmer).

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste


9 - Le commandant d'unité de l'adjudant Irène I. n'a pas donné d'explications sur fonctionnement du nouveau système de notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste  Très
Juste


10 - Le commandant d'unité du sergent-chef Pierre P. considère que la première année après une mutation, la note et les points forts ne doivent pas trop être augmentés par rapport à l'année précédente.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste  Très
Juste


11 - Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité de l'adjudant-chef Ludivine L. a pris soin d'adapter sa communication aux questionnements spécifiques de chacun concernant le nouveau système de notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste  Très
Juste

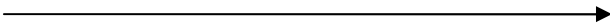
12 - Le sergent-chef Régis R. s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité. Il s'est beaucoup investi avec succès dans les grands projets de son unité. Il a été noté 6 (A, excellent).

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste  Très
Juste


13 - Le sergent-chef Nadine N. a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Elle n'a pas hésité à s'investir dans des tâches qui ne relevaient pas directement de sa fonction. Elle a été notée 5 (B, très bon).

/ ___ 1 ___ / ___ 2 ___ / ___ 3 ___ / ___ 4 ___ / ___ 5 ___ / ___ 6 ___ / ___ 7 ___ /

Très Injuste  Très Juste

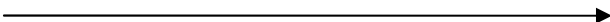
14 - Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité de l'adjudant Jeanne J. a très rapidement demandé à chacun s'il avait une question concernant le fonctionnement du nouveau système de notation.

/ ___ 1 ___ / ___ 2 ___ / ___ 3 ___ / ___ 4 ___ / ___ 5 ___ / ___ 6 ___ / ___ 7 ___ /

Très Injuste  Très Juste


15 - Le sergent Jean J. s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité. Il s'est beaucoup investi avec succès dans les grands projets de son unité. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été sévère sur la répartition des points forts et points perfectibles.

/ ___ 1 ___ / ___ 2 ___ / ___ 3 ___ / ___ 4 ___ / ___ 5 ___ / ___ 6 ___ / ___ 7 ___ /

Très Injuste  Très Juste

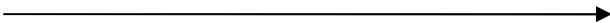
16 - Le commandant d'unité du 1^{er} classe Stéphanie S. a donné des réponses précises et exhaustives aux questions qu'on lui posait sur le fonctionnement du nouveau système de notation.

/ ___ 1 ___ / ___ 2 ___ / ___ 3 ___ / ___ 4 ___ / ___ 5 ___ / ___ 6 ___ / ___ 7 ___ /

Très Injuste  Très Juste

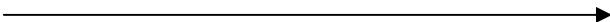
17 - Les principaux objectifs professionnels que le commandant d'unité avait fixé au caporal Benoit B. étaient très approximatifs et ne permettait pas une évaluation précise au moment de la notation.

/ ___1___ / ___2___ / ___3___ / ___4___ / ___5___ / ___6___ / ___7___ /

Très Injuste  Très Juste


18 - Le caporal Romain R. n'a pas du tout atteint les objectifs qui lui étaient fixés pour l'année et son travail comporte d'importantes lacunes. Il a été noté 2 (E, à confirmer).

/ ___1___ / ___2___ / ___3___ / ___4___ / ___5___ / ___6___ / ___7___ /

Très Injuste  Très Juste


19 - Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité du sergent Sophie S. a eu une conversation tout à fait franche, notamment concernant le nouveau système de notation.

/ ___1___ / ___2___ / ___3___ / ___4___ / ___5___ / ___6___ / ___7___ /

Très Injuste  Très Juste


20 – Un des principaux objectifs professionnels que le commandant d'unité avait fixé au caporal Bastien B. n'était pas suffisamment clairs pour être correctement évalué au moment de la notation.

/ ___1___ / ___2___ / ___3___ / ___4___ / ___5___ / ___6___ / ___7___ /

Très Injuste  Très Juste

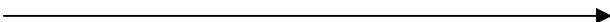
21 - Le caporal Maud M. a correctement fait son travail pendant l'année, sans toutefois se surpasser. Elle a été notée 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été sévère sur la répartition des points forts et points perfectibles.

/ ___1___ / ___2___ / ___3___ / ___4___ / ___5___ / ___6___ / ___7___ /

Très Injuste  Très Juste


22 – Les objectifs professionnels que le commandant d’unité avait fixé au caporal Vincent V. étaient clairs et permettaient une évaluation précise au moment de la notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste


23 - Le commandant d’unité du caporal Jean J. a répondu de façon confuse lorsqu’on le questionnait sur le fonctionnement du nouveau système de notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste


24 - Le caporal Michel M. a correctement fait son travail pendant l’année, sans toutefois se surpasser. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d’unité a été généreux sur la répartition des points forts et points perfectibles.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste


25 - Le commandant d’unité de l’adjudant-chef Pierre P. a donné des réponses générales sur les points principaux du nouveau système de notation lorsqu’on lui a posé des questions.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

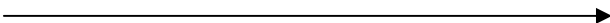
26 - Pour faire son évaluation, le commandant d’unité de l’adjudant Philippe P. a surtout considéré quelques projets et travaux de l’année écoulée. Il n’a pas pris en compte quelques éléments positifs qui pouvaient être relevés.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste


27 - Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité du 1^{re} classe Isabelle I. a rapidement expliqué le fonctionnement général du nouveau système de notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste  Très
Juste


28 - Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité du sergent-chef Nicolas N. a détaillé chaque point du nouveau système de notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste  Très
Juste


29 - Le commandant d'unité de l'adjudant Nathalie N. a envoyé un mail expliquant succinctement le fonctionnement du nouveau système de notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste  Très
Juste


30 – Le sergent-chef Alain A. s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité. Il s'est beaucoup investi avec succès dans les grands projets de son unité. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été généreux sur la répartition des points forts et points perfectibles.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste  Très
Juste

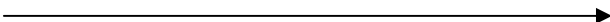
31 - Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité du caporal Patrick P. n'a pas donné d'information sur le fonctionnement du nouveau système de notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très
Injuste  Très
Juste


32 - Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité du sergent-chef Frédéric F. n'a pas eu de conversation très franche, notamment concernant le nouveau système de notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste


33 – Le commandant d'unité du sergent Sylvie S. ne considère pas que la note ou les points forts doivent être baissés ou maintenus systématiquement en raison d'une mutation récente.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste


34 – Le caporal-chef Laurent L. n'a pas donné entière satisfaction durant l'année. Il aurait certainement pu s'impliquer davantage. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été sévère sur la répartition des points forts et points perfectibles.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste


35 - Le commandant d'unité du sergent Martine M. considère que la note ne doit en aucun cas dépasser 4 la première année après une mutation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste

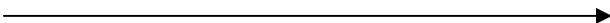
36 - Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité du Caporal-chef Eric E. n'a pas particulièrement adapté sa communication aux questionnements spécifiques de chacun concernant le nouveau système de notation.

/ __ 1 __ / __ 2 __ / __ 3 __ / __ 4 __ / __ 5 __ / __ 6 __ / __ 7 __ /

Très Injuste  Très Juste


37 – Le sergent André A. n’a pas du tout atteint les objectifs qui lui étaient fixés pour l’année et son travail comporte d’importantes lacunes. Il a été noté 3 (D, passable).

/ ___ 1 ___ / ___ 2 ___ / ___ 3 ___ / ___ 4 ___ / ___ 5 ___ / ___ 6 ___ / ___ 7 ___ /

Très Injuste  Très Juste


38 - Le commandant d’unité du caporal Clément M. a organisé avant la période de notation une réunion explicative sur le fonctionnement du nouveau système de notation.

/ ___ 1 ___ / ___ 2 ___ / ___ 3 ___ / ___ 4 ___ / ___ 5 ___ / ___ 6 ___ / ___ 7 ___ /

Très Injuste  Très Juste


39 – Le caporal-chef Pascal P. n’a pas donné entière satisfaction durant l’année. Il aurait certainement pu s’impliquer davantage. Il a été noté 3 (D, passable).

/ ___ 1 ___ / ___ 2 ___ / ___ 3 ___ / ___ 4 ___ / ___ 5 ___ / ___ 6 ___ / ___ 7 ___ /

Très Injuste  Très Juste

40 – Le commandant d’unité du 1^{re} classe Jean J. a demandé au personnel d’aller se renseigner sur intradef concernant le nouveau système de notation.

/ ___ 1 ___ / ___ 2 ___ / ___ 3 ___ / ___ 4 ___ / ___ 5 ___ / ___ 6 ___ / ___ 7 ___ /

Très Injuste  Très Juste

Merci de renseigner les champs suivants :

Fonction :

Nombre d’années de service :

Grade :

Age :

Sexe :

Merci de votre contribution

**ANNEXE IX : MOYENNES ET ECARTS TYPES DES ITEMS DU PRETEST 1 BIS
RETENUS POUR LE TEST FINAL 1 BIS**

Items de justice distributive	<i>M</i>	<i>ET</i>
Le 1re Classe Jean J. s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité. Il a été noté 6 (A, excellent).	6,09	1,04
Le Sergent Robert R. s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité. Il a été noté 5 (B, très bon).	5,45	1,12
Le Caporal Julien J. n'a pas du tout atteint les objectifs qui lui étaient fixés pour l'année. Il a été noté 2 (E, à confirmer).	5,34	1,51
L'adjudant-chef Guillaume G. a correctement fait son travail pendant l'année, sans toutefois se surpasser. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été généreux sur l'attribution des points forts et des points perfectibles.	4,98	1,47
Le Caporal-chef Sophie S. n'a pas donné entière satisfaction durant l'année. Elle aurait pu s'impliquer davantage. Elle a été notée 3 (D, passable).	4,91	1,49
Le Caporal André A. a correctement fait son travail pendant l'année, sans toutefois se surpasser. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été sévère sur l'attribution des points forts et des points perfectibles.	4,77	1,32
Le Major Paul P. n'a pas donné entière satisfaction durant l'année. Il aurait pu s'impliquer davantage. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été sévère sur l'attribution des points forts et des points perfectibles.	3,81	1,47
L'Adjudant Mickaël M. s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été généreux sur l'attribution des points forts et des points perfectibles.	2,98	1,54
L'Adjudant Aurélie A. est toujours volontaire, elle a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Elle a été notée 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été généreux sur l'attribution des points forts et des points perfectibles.	2,61	1,44
Le Sergent Marie M. est toujours volontaire, elle a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Elle a été notée 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été sévère sur l'attribution des points forts et des points perfectibles.	1,94	0,92
Le 1re Classe Alain A. s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été sévère sur l'attribution des points forts et des points perfectibles.	1,70	1,08

Items de justice procédurale (précision)	<i>M</i>	<i>ET</i>
Le chef de service du 1 ^{re} classe Jean J. l'a régulièrement tenu au courant de ce qu'il pensait de la qualité de son travail durant l'année.	6,30	0,94
Le Sergent Tatiana T. a été noté uniquement en fonction de son travail personnel durant l'année.	6,26	1,33
Les objectifs que le commandant d'unité avait fixé au Sergent Marie M. étaient clairs et permettaient une évaluation précise au moment de la notation.	6,13	0,88
Le commandant d'unité du Major Paul P. refuse de rentrer dans une logique de surnotation, même si cela peut engendrer d'éventuelles insatisfactions.	5,68	1,47
L'Adjudant-chef Guillaume G. a eu la possibilité de discuter avec son commandant d'unité au moins une fois par mois.	5,68	1,37
Le commandant d'unité de l'Adjudant Marc M. ne considère pas que la note ou les points forts doivent être baissés ou maintenus en raison d'une mutation récente.	5,62	1,41
Le chef de service du Major l'a de temps en temps tenue au courant de ce qu'il pensait de la qualité de son travail durant l'année.	5,03	1,62
Pour faire sa notation, le commandant d'unité du Sergent-chef Cyrille C. s'est essentiellement inspiré des notes des trois années précédentes.	4,41	1,55
L'Adjudant-chef Jean-Pierre J. a rapidement communiqué trois ou quatre fois avec son commandant d'unité durant l'année.	4,41	1,55
Le commandant d'unité du Sergent Robert R. considère que la première année après une mutation, la note et le nombre de points forts ne doivent pas être trop augmentés.	2,77	1,37
Le chef de service qui propose la notation du Caporal Luc L. l'a peu tenu au courant de ce qu'il pensait de la qualité de son travail durant l'année.	2,69	1,47
Un des principaux objectifs qui était fixé au Caporal André A. n'était pas suffisamment clair pour être correctement évalué.	2,49	1,16
Les principaux objectifs que le commandant d'unité avait fixé au Caporal Didier D. étaient très approximatifs et ne permettait pas une évaluation précise au moment de la notation.	2,49	1,27
Le commandant d'unité du Sergent Thibaut T. a insisté sur quelques événements sans prendre en compte l'ensemble de l'année pour faire son évaluation.	2,49	1,33
Il est déjà arrivé quelques fois au commandant d'unité de l'Adjudant Martin P. d'éviter de mettre des notes basses pour éviter les risques éventuels d'insatisfaction.	2,23	1,52
Pour faire l'évaluation de l'Adjudant Aurélie A., le commandant d'unité a surtout considéré quelques projets et travaux de l'année écoulée. Il n'a pas pris en compte quelques éléments positifs.	2,11	0,79
Le commandant d'unité du 1 ^{re} Classe Stéphanie S. a tendance mettre des notes plutôt bonnes à l'ensemble du personnel pour éviter les risques d'insatisfactions.	2,11	1,33

Items de justice informationnelle	<i>M</i>	<i>ET</i>
Le commandant d'unité du Caporal Julien J. a fourni à chaque personne concernée une fiche explicative détaillée sur le fonctionnement du nouveau système de notation.	6,34	1,07
Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité du Major Didier D. a pris soin d'adapter sa communication aux questionnements spécifiques de chacun concernant le nouveau système de notation.	6,34	0,07
Le commandant d'unité du Major Sarah S. a donné des réponses générales sur le nouveau système de notation lorsqu'on lui a posé des questions.	6,12	1,01
Durant l'entretien, le commandant d'unité de l'Adjudant Aurélie A. a eu une conversation franche concernant le nouveau système de notation.	5,19	1,60
Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité de l'Adjudant-chef Fabienne F. a eu une conversation franche, il s'est montré moins informatif concernant le fonctionnement du nouveau système de notation.	4,96	1,46
Le commandant d'unité du Major Paul P. a envoyé un mail à chaque personne expliquant succinctement le fonctionnement du nouveau système de notation.	4,06	1,47
Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité du Sergent Robert R. a tenu le même discours à tous, sans se soucier d'adapter sa communication aux questionnements spécifiques concernant le nouveau système de notation.	3,85	1,59
Durant l'entretien, le commandant d'unité du Sergent-chef Cyrille C. a très rapidement demandé à chacun s'il avait une question concernant le fonctionnement du nouveau système de notation.	3,21	1,44
Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité de l'Adjudant Marc M. a rapidement expliqué le fonctionnement général du nouveau système de notation.	2,51	1,35
Durant l'entretien, le commandant d'unité du Sergent Marie M. n'a pas eu une conversation très franche concernant le nouveau système de notation.	2,45	1,54
Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité de l'Adjudant-chef Guillaume G. n'a pas commenté le fonctionnement du nouveau système de notation.	2,11	1,26
Le commandant d'unité du Caporal André A. n'a pas donné d'explications sur le fonctionnement du nouveau système de notation.	1,60	0,68

ANNEXE X : TEST 1 BIS



Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une étude du Centre de Recherche de l'Armée de l'air. Il concerne le **sentiment de justice** au travail.

Les réponses que vous donnerez sont **strictement confidentielles**. Les traitements de résultats sont **anonymes** et n'apparaissent que sous forme de moyennes générales sur la base d'un échantillon important de répondants. L'expérimentateur est le **seul** destinataire des résultats.

Cela vous prendra environ **15 minutes**.

Merci de votre contribution.

Consigne :

*32 situations de **notation annuelle** vont vous être présentées (les noms des individus sont fictifs).*

*Lisez-les attentivement, puis cochez votre évaluation de **la justice de la situation dans sa globalité**.*

Vous pouvez utiliser les chiffres de 1 à 5.

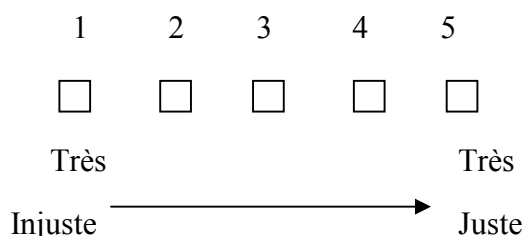
*La note **1** signifie que la situation de notation du militaire est selon vous **globalement très injuste**.*

*La note **5** signifie que vous trouvez la situation de notation du militaire **globalement très juste**.*

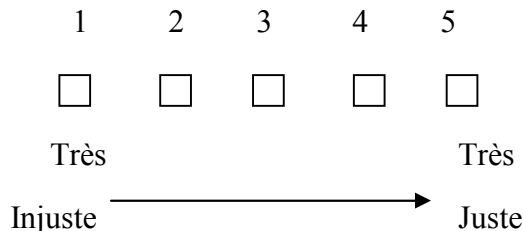
Points importants :

- Répondez de façon **très spontanée** pour chaque situation.
- Malgré parfois leurs ressemblances et des répétitions, les situations sont complètement **indépendantes** les unes des autres.
- Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, ni d'ordre particulier dans leur présentation. Répondez uniquement selon votre impression personnelle.
- Vous partirez du principe que le personnage mis en scène n'a pas eu d'informations préalables sur le nouveau système de notation mis en place en 2012.

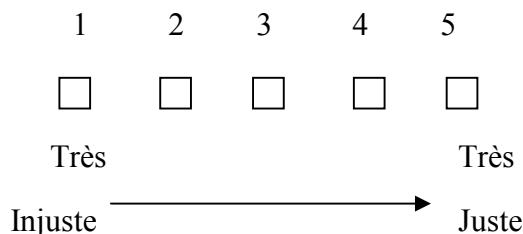
1 – Le Caporal André A. a correctement fait son travail pendant l'année, sans toutefois se surpasser. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été sévère sur l'attribution des points forts et des points perfectibles. Le commandant d'unité n'a pas donné d'explications sur le fonctionnement du nouveau système de notation. Un des principaux objectifs qui était fixé au Caporal n'était pas suffisamment clair pour être correctement évalué.



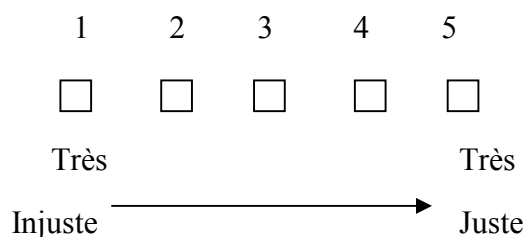
2 - Le commandant d'unité du Major Paul P. a envoyé un mail à chaque personne expliquant succinctement le fonctionnement du nouveau système de notation. Le Major n'a pas donné entière satisfaction durant l'année. Il aurait pu s'impliquer davantage. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été sévère sur l'attribution des points forts et des points perfectibles. Le commandant d'unité du Major refuse de rentrer dans une logique de surnotation, même si cela peut engendrer d'éventuelles insatisfactions.



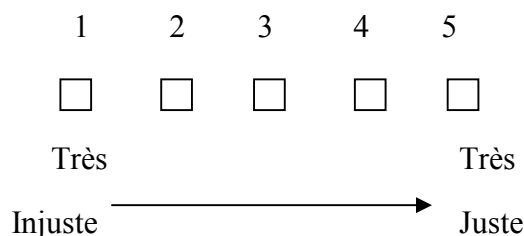
3 - Le commandant d'unité du Caporal Julien J. a fourni à chaque personne concernée une fiche explicative détaillée sur le fonctionnement du nouveau système de notation. Le Caporal n'a pas du tout atteint les objectifs qui lui étaient fixés pour l'année. Il a été noté 2 (E, à confirmer). Son commandant d'unité refuse de rentrer dans une logique de surnotation, même si cela peut engendrer d'éventuelles insatisfactions.



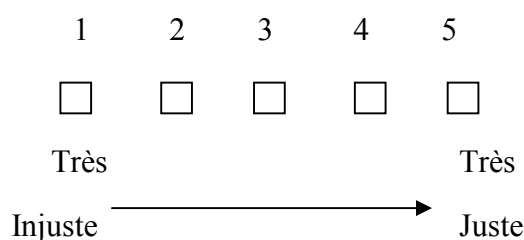
4 - L'Adjudant Aurélie A. est toujours volontaire, elle a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Elle a été notée 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été généreux sur l'attribution des points forts et des points perfectibles. Durant l'entretien, le commandant d'unité a eu une conversation franche concernant le nouveau système de notation. Pour faire son évaluation, le commandant d'unité a surtout considéré quelques projets et travaux de l'année écoulée. Il n'a pas pris en compte quelques éléments positifs.



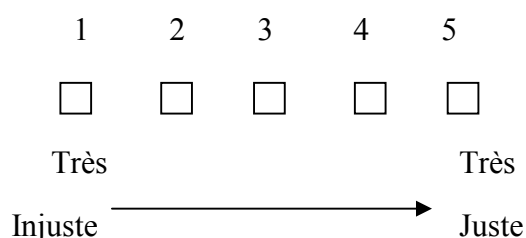
5 – Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité du Sergent Robert R. a tenu le même discours à tous, sans se soucier d'adapter sa communication aux questionnements spécifiques concernant le nouveau système de notation. Le commandant d'unité considère que la première année après une mutation, la note et le nombre de points forts ne doivent pas être trop augmentés. Le Sergent Robert R. s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité. Il a été noté 5 (B, très bon).



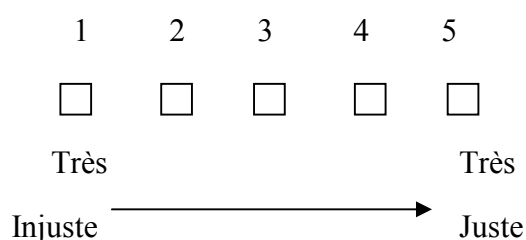
6 - Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité de l'Adjudant-chef Guillaume G. n'a pas commenté le fonctionnement du nouveau système de notation. L'Adjudant-chef a eu la possibilité de discuter avec son commandant d'unité au moins une fois par mois. Il a correctement fait son travail pendant l'année, sans toutefois se surpasser. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été généreux sur l'attribution des points forts et des points perfectibles.



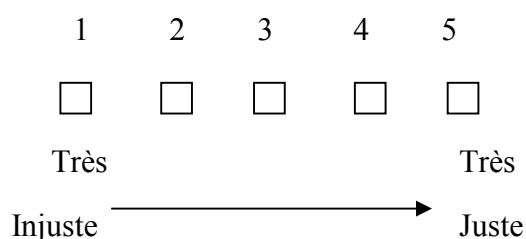
7 – Le 1^{re} Classe Jean J. s’est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l’unité. Il a été noté 6 (A, excellent). Son chef de service l’a régulièrement tenu au courant de ce qu’il pensait de la qualité de son travail durant l’année. Le commandant d’unité a fourni à chaque personne concernée une fiche explicative détaillée sur le fonctionnement du nouveau système de notation.



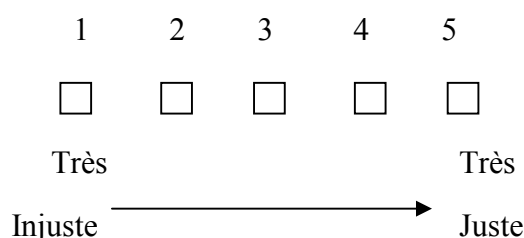
8 – Le chef de service qui propose la notation du Caporal Luc L. l’a peu tenu au courant de ce qu’il pensait de la qualité de son travail durant l’année. Le Caporal Luc L. s’est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l’unité. Il a été noté 6 (A, excellent). Le commandant d’unité a fourni à chaque personne concernée une fiche explicative détaillée sur le fonctionnement du nouveau système de notation.



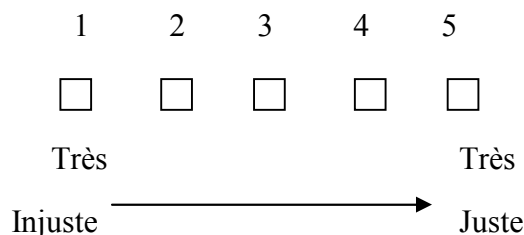
9 – Le Sergent Marie M. est toujours volontaire, elle a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Elle a été notée 4 (C, bon) et le commandant d’unité a été sévère sur l’attribution des points forts et des points perfectibles. Les objectifs que le commandant d’unité lui avait fixé étaient clairs et permettaient une évaluation précise au moment de la notation. Durant l’entretien, le commandant d’unité n’a pas eu une conversation très franche concernant le nouveau système de notation.



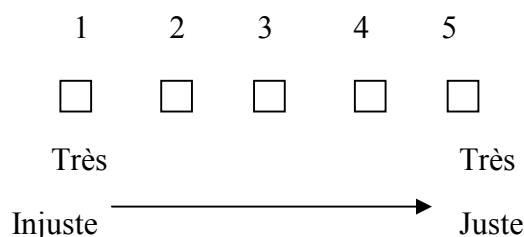
10 - Les principaux objectifs que le commandant d'unité avait fixé au Caporal Didier D. étaient très approximatifs et ne permettait pas une évaluation précise au moment de la notation. Le Caporal s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité. Il a été noté 5 (B, très bon). Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité n'a pas commenté le fonctionnement du nouveau système de notation.



11 – Le Major Sarah S. n'a pas donné entière satisfaction durant l'année. Elle aurait pu s'impliquer davantage. Elle a été notée 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été sévère sur l'attribution des points forts et des points perfectibles. Le commandant d'unité a donné des réponses générales sur le nouveau système de notation lorsqu'on lui a posé des questions. Le chef de service du Major l'a de temps en temps tenue au courant de ce qu'il pensait de la qualité de son travail durant l'année.



12 - L'Adjudant-chef Jean-Pierre J. a rapidement communiqué trois ou quatre fois avec son commandant d'unité durant l'année. Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité n'a pas commenté le fonctionnement du nouveau système de notation. L'Adjudant-chef, toujours volontaire, a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été généreux sur l'attribution des points forts et des points perfectibles.



13 - Le commandant d'unité du Sergent Thibaut T. a insisté sur quelques événements sans prendre en compte l'ensemble de l'année pour faire son évaluation. Le Sergent a correctement fait son travail, sans toutefois se surpasser. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été sévère sur l'attribution des points forts et des points perfectibles. Durant l'entretien, le commandant d'unité a tenu le même discours à tous, sans se soucier d'adapter sa communication aux questionnements spécifiques concernant le nouveau système de notation.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Très				Très
Injuste	—————→			Juste

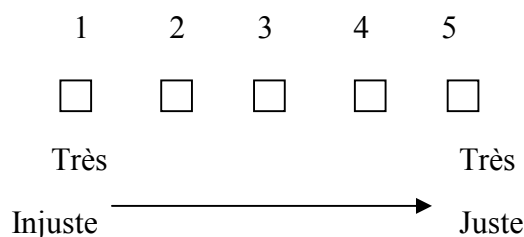
14 - Le Caporal-chef Sophie S. n'a pas donné entière satisfaction durant l'année. Elle aurait pu s'impliquer davantage. Elle a été notée 3 (D, passable). Un des principaux objectifs que le commandant d'unité lui avait fixé n'était pas suffisamment clair pour être correctement évalué. Le commandant d'unité a donné des réponses générales sur le nouveau système de notation lorsqu'on lui a posé des questions.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Très				Très
Injuste	—————→			Juste

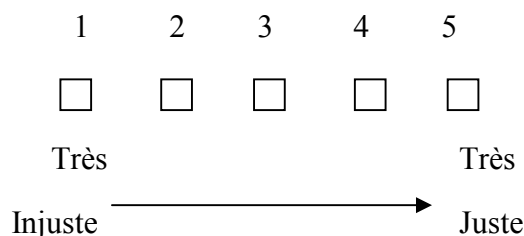
15 - Le Sergent-chef Cyrille C. a correctement fait son travail pendant l'année, sans toutefois se surpasser. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été généreux sur l'attribution des points forts et des points perfectibles. Durant l'entretien, le commandant d'unité a très rapidement demandé à chacun s'il avait une question concernant le fonctionnement du nouveau système de notation. Pour faire sa notation, le commandant d'unité du Sergent-chef s'est essentiellement inspiré des notes des trois années précédentes.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Très				Très
Injuste	—————→			Juste

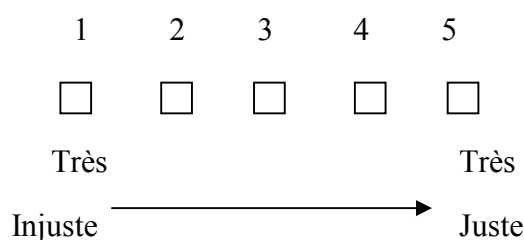
16 - Le Caporal Antoine A. s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été sévère sur l'attribution des points forts et des points perfectibles. Son commandant d'unité n'a pas donné d'explications sur le fonctionnement du nouveau système de notation. Le chef de service qui propose la notation du Caporal Antoine A. l'a régulièrement tenu au courant de ce qu'il pensait de la qualité de son travail le long de l'année.



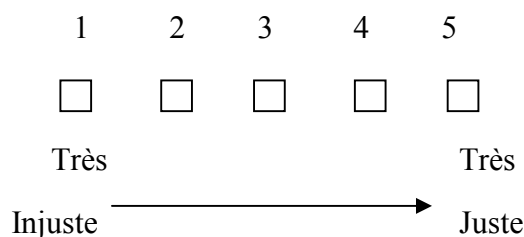
17 - Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité de l'Adjudant Marc M. a rapidement expliqué le fonctionnement général du nouveau système de notation. Le commandant d'unité ne considère pas que la note ou les points forts doivent être baissés ou maintenus en raison d'une mutation récente. L'Adjudant n'a pas donné entière satisfaction durant l'année. Il aurait pu s'impliquer davantage. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été sévère sur l'attribution des points forts et des points perfectibles.



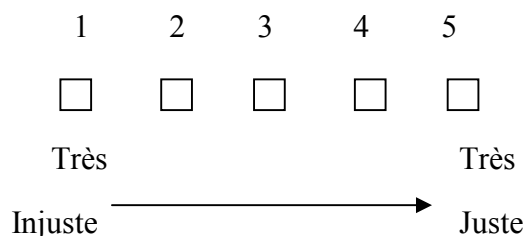
18 – Le commandant d'unité du Sergent-chef Hans H. a envoyé un mail à chaque personne expliquant succinctement le fonctionnement du nouveau système de notation. Les principaux objectifs que le commandant d'unité avait fixé au Sergent-chef étaient très approximatifs et ne permettait pas une évaluation précise au moment de la notation. Le Sergent-chef n'a pas donné entière satisfaction durant l'année. Il aurait pu s'impliquer davantage. Il a été noté 3 (D, passable).



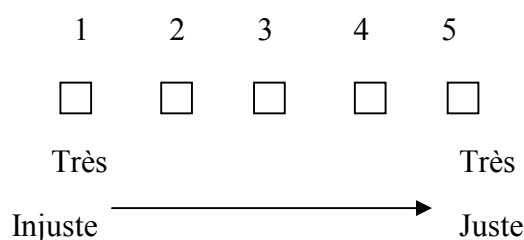
19 - Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité de l'Adjudant-chef Fabienne F. a eu une conversation franche, il s'est montré moins informatif concernant le fonctionnement du nouveau système de notation. Le chef de service de l'Adjudant-chef l'a de temps en temps tenue rapidement au courant de ce qu'il pensait de la qualité de son travail durant l'année. L'Adjudant-chef n'a pas du tout atteint les objectifs qui lui étaient fixés pour l'année. Elle a été notée 2 (E, à confirmer).



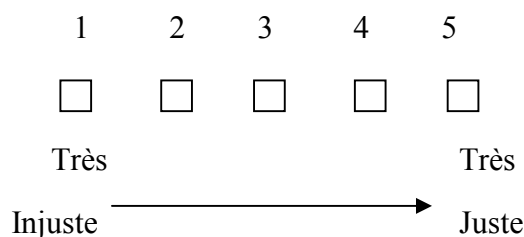
20 - Le commandant d'unité du 1re Classe Alain A. a insisté sur quelques événements de l'année sans prendre en compte l'ensemble de l'année pour faire son évaluation. Le 1re Classe s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été sévère sur l'attribution des points forts et des points perfectibles. Le commandant d'unité n'a pas donné d'explications sur le fonctionnement du nouveau système de notation.



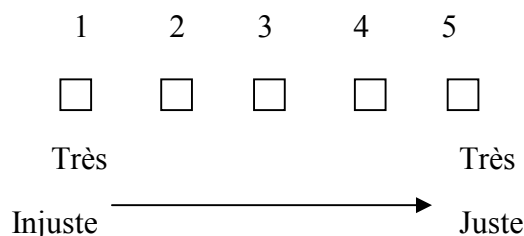
21 - Le commandant d'unité du 1re Classe Stéphanie S. a tendance mettre des notes plutôt bonnes à l'ensemble du personnel pour éviter les risques d'insatisfactions. Le 1re Classe Stéphanie S. est toujours volontaire, elle a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Elle a été notée 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été généreux sur l'attribution des points forts et des points perfectibles. Durant l'entretien, le commandant d'unité n'a pas commenté le fonctionnement du nouveau système de notation.



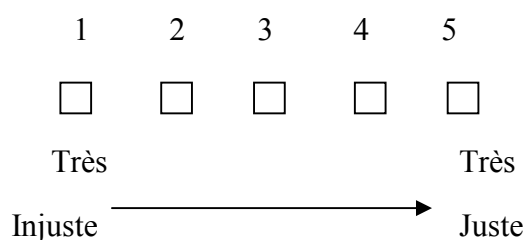
22 - Le chef de service du Caporal-chef Christophe C. a tendance à mettre des notes plutôt bonnes à l'ensemble du personnel pour éviter les risques d'insatisfactions. Le Caporal-chef est toujours volontaire, il a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été généreux sur l'attribution des points forts et des points perfectibles. Le commandant d'unité n'a pas donné d'explications sur le fonctionnement du nouveau système de notation.



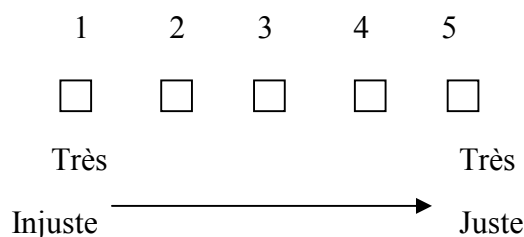
23 - Durant l'entretien de notation du Sergent-chef Gonzague G., le commandant d'unité a eu une conversation franche, il s'est montré moins informatif concernant le fonctionnement du nouveau système de notation. Le Sergent-chef a correctement fait son travail pendant l'année, sans toutefois se surpasser. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été sévère sur l'attribution des points forts et des points perfectibles. Le Sergent-chef a eu la possibilité de discuter avec son commandant d'unité au moins une fois par mois.



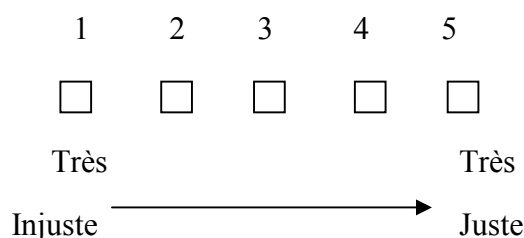
24 - L'Adjudant Mickaël M. s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été généreux sur l'attribution des points forts et des points perfectibles. Son commandant d'unité ne considère pas que la note ou les points forts doivent être baissés ou maintenus en raison d'une mutation récente. Durant l'entretien, le commandant d'unité de l'Adjudant lui a rapidement expliqué le fonctionnement général du nouveau système de notation.



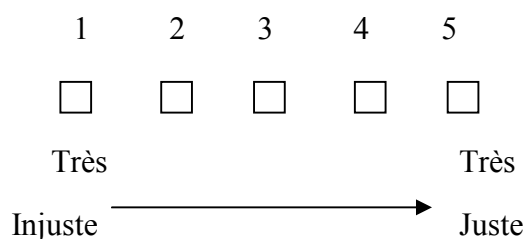
25 – Durant l’entretien de notation, le commandant d’unité a rapidement expliqué le fonctionnement général du nouveau système de notation au Caporal-chef Frédéric F. Celui-ci, toujours volontaire, a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d’unité a été sévère sur l’attribution des points forts et des points perfectibles. Son chef de service l’a peu tenu au courant de ce qu’il pensait de la qualité de son travail durant l’année.



26 – L’Adjudant Martin M. s’est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l’unité. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d’unité a été généreux sur l’attribution des points forts et des points perfectibles. Il est déjà arrivé quelques fois au commandant d’unité de l’Adjudant Martin P. d’éviter de mettre des notes basses pour éviter les risques éventuels d’insatisfaction. Durant l’entretien, le commandant d’unité a tenu le même discours à tous, sans se soucier d’adapter sa communication aux questionnements spécifiques concernant le nouveau système de notation.



27 - Durant l’entretien de notation, le commandant d’unité du Sergent Tatiana T. a eu une conversation franche, il s’est montré moins informatif concernant le fonctionnement du nouveau système de notation. Le Sergent est toujours volontaire, elle a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Elle a été notée 4 (C, bon) et le commandant d’unité a été sévère sur l’attribution des points forts et des points perfectibles. Le Sergent a été notée uniquement en fonction de son travail personnel durant l’année.



28 - Pour faire son évaluation, le commandant d'unité du Sergent Raoul R. a surtout considéré quelques projets et travaux de l'année écoulée. Il n'a pas pris en compte quelques éléments positifs. Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité a eu une conversation franche, il s'est montré moins informatif concernant le fonctionnement du nouveau système de notation. Le Sergent n'a pas donné entière satisfaction durant l'année. Il aurait pu s'impliquer davantage. Il a été noté 3 (D, passable).

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Très				Très
Injuste	→			Juste

29 – L'Adjudant Bernard B. a été noté uniquement en fonction de son travail personnel durant l'année. Durant l'entretien, le commandant d'unité a eu une conversation franche concernant le nouveau système de notation. L'Adjudant s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été sévère sur l'attribution des points forts et des points perfectibles.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Très				Très
Injuste	→			Juste

30 - Les principaux objectifs que le commandant d'unité avait fixé au Caporal Gaël G. étaient très approximatifs et ne permettait pas une évaluation précise au moment de la notation. Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité n'a pas commenté le fonctionnement du nouveau système de notation. Le Caporal s'est tout particulièrement fait remarquer pour son exemplarité au sein de l'unité. Il a été noté 5 (B, très bon).

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Très				Très
Injuste	→			Juste

31 - Durant l'entretien de notation, le commandant d'unité a rapidement expliqué le fonctionnement général du nouveau système de notation au Caporal-chef Jean-Paul J. Celui-ci, toujours volontaire, a parfaitement atteint les objectifs qui lui étaient fixés. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été sévère sur l'attribution des points forts et des points perfectibles. Son chef de service l'a peu tenu au courant de ce qu'il pensait de la qualité de son travail durant l'année.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Très				Très
Injuste	—————→			Juste

32 - Le Caporal Paul P. a correctement fait son travail pendant l'année, sans toutefois se surpasser. Il a été noté 4 (C, bon) et le commandant d'unité a été sévère sur l'attribution des points forts et des points perfectibles. Le commandant d'unité n'a pas donné d'explications sur le fonctionnement du nouveau système de notation. Un des principaux objectifs qui était fixé au Caporal n'était pas suffisamment clair pour être correctement évalué.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Très				Très
Injuste	—————→			Juste

Merci de renseigner les champs suivants :

Fonction :

Nombre d'années de service :

Grade :

Age :

Sexe :

Merci de votre contribution

ANNEXE XI : RESULTATS DES
REGRESSIONS DES SCORES DU TEST
1 BIS SUR LES SCORES ETALONS DU
PRETEST 1 BIS

Sujet	Beta JD	JD sig	Beta JP	JP sig	Beta JI	JI sig	R ²										
1	0,412	1	0,517	1	0,206	0	0,490	40	0,637	1	0,164	0	0,068	0	0,437		
2	0,049	0	-0,081	0	-0,028	0	0,010	41	0,719	1	0,430	1	0,107	0	0,674		
3	0,280	0	0,448	1	0,067	0	0,260	42	0,342	0	0,081	0	0,063	0	0,136		
4	0,418	1	0,230	0	0,326	0	0,420	43	0,162	0	0,139	0	0,370	0	0,231		
5	0,468	1	0,032	0	-0,314	0	0,190	44	0,768	1	0,207	0	-0,106	0	0,520		
6	0,261	0	0,257	0	0,201	0	0,200	45	0,585	1	0,324	1	0,086	0	0,433		
7	0,665	1	0,479	1	0,042	0	0,597	46	0,298	0	0,418	1	0,360	1	0,459		
8	0,356	0	-0,074	0	0,091	0	0,174	47	0,599	1	0,400	1	0,218	0	0,601		
9	0,052	0	0,667	1	0,201	0	0,505	48	-0,043	0	0,319	0	-0,114	0	0,120		
10	0,160	0	0,419	1	0,419	1	0,434	49	0,403	0	0,334	0	-0,150	0	0,193		
11	0,203	0	0,247	0	0,414	1	0,340	50	0,675	1	0,234	0	0,066	0	0,498		
12	0,647	1	0,301	0	-0,055	0	0,413	51	0,695	1	0,303	0	-0,095	0	0,454		
13	0,767	1	0,083	0	-0,204	0	0,486	52	0,587	1	0,037	0	-0,015	0	0,331		
14	0,580	1	0,012	0	-0,016	0	0,327	53	0,620	1	0,152	0	0,056	0	0,406		
15	0,434	1	0,230	0	0,485	1	0,628	54	0,711	1	0,089	0	-0,158	0	0,424		
16	0,196	0	0,292	0	-0,150	0	0,100	55	0,711	1	0,184	0	-0,097	0	0,445		
17	0,309	0	0,236	0	0,030	0	0,135	56	0,383	0	0,143	0	0,008	0	0,151		
18	0,348	0	-0,076	0	-0,328	0	0,156	57	0,415	1	0,278	0	0,245	0	0,362		
19	0,351	1	0,331	1	0,397	1	0,482	58	0,415	1	0,441	1	0,126	0	0,369		
20	0,690	1	0,043	0	-0,267	0	0,390	59	0,676	1	0,372	1	0,003	0	0,509		
21	0,505	1	0,208	0	0,052	0	0,287	60	0,567	1	0,205	0	0,084	0	0,371		
22	0,588	1	0,052	0	0,174	0	0,452	61	0,596	1	0,307	1	0,225	0	0,554		
23	0,273	0	0,308	0	0,109	0	0,181	62	0,212	0	0,338	0	0,286	0	0,280		
24	0,654	1	0,212	0	0,116	0	0,503	63	0,583	1	0,012	0	0,224	0	0,493		
25	0,184	0	0,602	1	0,350	1	0,564	64	0,686	1	0,176	0	0,078	0	0,510		
26	0,399	1	0,613	1	-0,224	0	0,407	65	0,553	1	0,098	0	0,169	0	0,402		
27	0,586	1	0,149	0	-0,101	0	0,295	66	0,423	1	0,049	0	0,316	0	0,384		
28	0,411	1	0,062	0	0,227	0	0,292	67	0,250	1	0,115	0	0,262	0	0,191		
29	0,336	0	0,389	1	0,163	0	0,230	68	0,445	1	0,144	0	0,001	0	0,197		
30	0,319	0	0,275	0	0,034	0	0,158	69	0,054	0	0,416	1	0,064	0	0,179		
31	0,687	1	0,197	0	0,255	1	0,677	70	0,455	1	0,485	1	0,087	0	0,411		
32	0,616	1	0,110	0	0,253	0	0,561	71	0,380	0	-0,190	0	-0,195	0	0,190		
33	0,544	1	0,512	1	0,082	0	0,510	72	0,468	1	0,199	0	0,071	0	0,260		
34	0,703	1	-0,043	0	0,099	0	0,572	73	0,608	1	0,299	0	-0,263	0	0,324		
35	0,442	1	0,351	1	0,314	0	0,491	74	0,474	1	0,189	0	0,104	0	0,282		
36	0,632	1	0,158	0	0,006	0	0,393	75	0,502	1	0,262	0	-0,387	1	0,252		
37	0,632	1	0,100	0	-0,228	0	0,320	76	0,893	1	0,200	0	-0,288	1	0,643		
38	0,383	0	0,062	0	0,109	0	0,189	77	0,314	0	0,374	1	0,050	0	0,216		
39	0,179	0	0,061	1	0,542	1	0,408	78	0,884	1	0,123	0	-0,023	0	0,742		
								79	0,376	0	0,191	0	-0,063	0	0,136		
								80	0,873	1	-0,012	0	-0,085	0	0,713		
								81	0,335	0	0,065	0	0,248	0	0,240		
								82	0,073	0	0,164	0	-0,022	0	0,268		
								83	0,626	1	0,355	1	0,088	0	0,498		
								84	0,354	0	0,158	0	0,316	0	0,330		
								85	0,594	1	-0,228	0	0,091	0	0,500		
								86	0,521	1	-0,178	0	-0,064	0	0,315		
								87	0,506	1	0,362	1	0,213	0	0,467		

JD : Justice distributive ; JP : Justice procédurale (précision) ; JI : Justice informationnelle

Note : dans les colonnes « sig », 1 signifie que le résultat est significatif, 0 signifie que le résultat n'est pas significatif.

ANNEXE XII : QUESTIONNAIRE DES ETUDES 2 ET 2 BIS



Bonjour, et merci d'avoir accepté de contribuer à cette étude.

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une étude du Centre de Recherche de l'Armée de l'air. Il nous permettra de mieux comprendre le ressenti des militaires par rapport à leur travail, à l'institution et à leurs notations annuelles.

Vos réponses passent par un canal informatique qui garantit l'anonymat. Les traitements de résultats n'apparaissent que sous forme de moyennes générales sur la base d'un échantillon important de répondants.

Cela vous prendra environ 15 minutes.

Consigne :

Une série de courtes questions va vous être posée.

*Lisez-les attentivement, puis cochez le chiffre qui correspond à **votre opinion** concernant la proposition.*

Vous utiliserez les chiffres de 1 à 5 sur les échelles de réponses en lien avec les propositions pour indiquer votre opinion

Points importants :

- Répondez de façon **très spontanée**
- Si vous avez changé récemment de commandant d'unité, les questions qui font référence à l'entretien de notation concernent **le dernier** commandant d'unité qui vous a noté.
- Certaines questions renvoient à une même idée formulée différemment.
- Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Répondez uniquement selon votre opinion personnelle.

Les questions qui suivent se réfèrent à votre notation annuelle,

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
	1	2	3	4	5
1 Votre dernière notation reflète l'effort que vous avez mis dans votre travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
2 Votre dernière notation est représentative du travail que vous avez fourni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
3 Votre dernière notation reflète votre contribution aux objectifs de l'unité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
4 Votre dernière notation est justifiée au regard de vos performances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
5 Globalement, avez-vous le sentiment que la dernière notation qui vous a été attribuée est juste ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
6 Avez-vous le sentiment que les décisions concernant votre dernière notation étaient justes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
7 Globalement, êtes-vous satisfait de la dernière notation que l'on vous a attribuée ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Les propositions suivantes se réfèrent aux procédures utilisées lors des notations.

Ces procédures ...

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
	1	2	3	4	5
8 Vous ont permis d'exprimer vos opinions et sentiments durant l'entretien de notation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
9 Vous ont permis d'avoir de l'influence sur les décisions de notation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
10 Ont toujours été appliquées de la même façon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
11 N'ont pas fait intervenir de préjugés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
12 Se sont basées sur des informations exactes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
13 Vous ont permis de demander de réexaminer les décisions une fois qu'elles ont été prises	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
14 Respectaient les règles de morale et d'éthique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
15 Avez-vous le sentiment que les procédures utilisées pour vous évaluer étaient justes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
16 Etes-vous satisfait des moyens mis en place et de la façon dont vous avez été évalué ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
	Durant l'entretien,	1	2	3	4	5
17	Vous avez été considéré avec politesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
18	Vous avez été considéré avec dignité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
19	Vous avez été considéré avec respect	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
20	On ne vous a pas fait de remarques ou des commentaires déplacés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
21	Durant l'entretien, vous estimez avoir été considéré de façon juste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
22	Pensez-vous que le commandant d'unité a considéré le personnel de façon juste au cours du processus de notation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Les propositions suivantes se réfèrent aux informations et explications fournies dans l'entretien de notation.

		1	2	3	4	5
23	La communication a été franche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
24	On vous a expliqué de façon complète les procédures utilisées pour prendre les décisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
25	On vous a donné des explications pertinentes sur les procédures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
26	Vous estimez avoir eu des informations détaillées dans des délais raisonnables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
27	La communication a été adaptée à vos besoins spécifiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
28	Les informations données vous ont-elles satisfaites ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
29	Les explications données vous ont-elles parues justes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Concernant l'institution et ses valeurs,

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
		1	2	3	4	5
30	Si les valeurs de l'Armée de l'air étaient différentes, vous n'y seriez pas aussi attaché	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
31	Depuis que vous avez rejoint l'Armée de l'air, vos valeurs personnelles et celles de l'institution sont en adéquation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
32	La raison pour laquelle vous préférez l'Armée de l'air à d'autres structures s'explique par ce qu'elle représente, par ses valeurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
33	Votre attachement à l'Armée de l'air est essentiellement basé sur la similitude de vos valeurs avec celles qui caractérisent l'institution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
34	Ce que l'Armée de l'air représente est important pour vous	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Par rapport à l'institution, diriez-vous que ...

		1	2	3	4	5
35	Les objectifs de l'Armée de l'air sont également les vôtres ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
36	Vous avez un attachement tout particulier pour l'Armée de l'air ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
37	Vous ressentez un sentiment d'appartenance à l'Armée de l'air ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sur ce que représente l'Armée de l'air ; indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes :

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
	1	2	3	4	5
38 Les Français ont une haute estime de l'Armée de l'air	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
39 Il est considéré comme prestigieux dans les armées d'être militaire de l'Armée de l'air	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
40 L'Armée de l'air est considérée comme l'armée la plus prestigieuse dans le civil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
41 Les militaires des autres armées ont de l'admiration pour l'Armée de l'air	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
42 Tout ancien militaire serait fier d'avoir un enfant dans l'Armée de l'air	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
43 L'Armée de l'air a une bonne réputation auprès des Français	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indiquez votre degré d'accord :

	1	2	3	4	5
44 Les personnes qui vous entourent sont impressionnées lorsque vous leur dites où vous travaillez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
45 L'Armée de l'air est reconnue dans ses domaines de compétence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
46 L'Armée de l'air vous donne une image valorisante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
47 Vous êtes fier de dire à d'autres où vous travaillez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Par rapport à votre unité, votre chef, et l'Armée de l'air

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
		1	2	3	4	5
48	Apporter une contribution durable à l'unité à laquelle vous appartenez, est très important pour vous	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
49	Lorsque vous êtes impliqué dans un projet de groupe, vous faites de votre mieux pour assurer son succès	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
50	Vous ressentez une grande fierté lorsque votre unité est efficace dans ses missions, même si vous n'êtes pas la raison principale de son succès	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
51	Vous seriez honoré si vous étiez choisi par l'Armée de l'air pour la représenter à une conférence ou un événement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
52	Dans votre unité, vous vous préoccupez du groupe dans son ensemble plutôt que de savoir si vous appréciez ou êtes apprécié par chaque personne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
53	Vous efforcez-vous toujours de respecter les règles militaires courantes dans votre unité ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
54	Etes-vous très rigoureux pour les horaires de travail ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
55	Adhérez-vous toujours personnellement aux initiatives de votre commandant d'unité ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
56	Pensez-vous avoir un commandant d'unité performant ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
57	Appréciez-vous réellement votre commandant d'unité ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
58	Seriez-vous vraiment content de pouvoir passer encore plusieurs années avec votre commandant d'unité ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
59	Vous sentez-vous particulièrement attaché à votre commandant d'unité ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
60	Eprouvez-vous du respect pour la façon de commander de votre commandant d'unité ?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
61	Généralement, êtes-vous d'accord avec les décisions de votre commandant d'unité ?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
62	Pensez-vous que le commandement soit efficace ?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

En lien avec votre unité,

Pensez-vous ...

63	Etre un membre important de l'unité ?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
64	Bénéficier d'une certaine estime de la part de vos collègues de l'unité ?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
65	Que vos collègues de l'unité valorisent votre rôle ?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

D'un point de vue général,

66	Globalement, êtes-vous considéré de façon juste par l'Armée de l'air ?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
67	En général, pouvez-vous compter sur l'Armée de l'air pour qu'elle soit juste avec son personnel ?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
68	En général, êtes-vous traité de façon juste au sein de l'Armée de l'air ?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
69	D'habitude, le fonctionnement de l'Armée de l'air est-il juste ?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
70	La plupart du temps, l'Armée de l'air traite-t-elle les militaires de façon juste ?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
71	La plupart des militaires qui travaillent dans l'Armée de l'air diraient-ils qu'ils sont traités de façon juste ?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Pensez-vous que ...

		Pas du tout	Plutôt pas	Neutre	Plutôt	Tout à fait
		d'accord	d'accord		d'accord	d'accord
		1	2	3	4	5
72	Il soit juste que l'Armée de l'air ait changé le système de notation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
73	Ce nouveau système est satisfaisant ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
74	Adhériez-vous volontiers au changement de système de notation initié par l'Armée de l'air ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Merci de renseigner les champs suivants :

Fonction :

Grade :

Nombre d'années de service :

Age :

Sexe :

Merci de votre contribution

RESUME

Les travaux présentés dans cette thèse ont pour but de mettre en lumière certains enjeux de justice organisationnelle qui émergent dans le cadre des évaluations annuelles du personnel de l'Armée de l'air. A travers plusieurs approches méthodologiques qualitatives et quantitatives, nous montrons dans un premier temps comment la justice distributive prédomine lorsqu'il s'agit pour les militaires de rendre compte de leur sentiment de justice globale lors des notations. Nous élargissons ensuite ces considérations à une série de variables en lien avec le travail, l'organisation et le leadership. Nos résultats montrent que c'est essentiellement autour du chef et de son commandement que se jouent les principales problématiques de justice.

Enfin, nous avons reconduit les mêmes investigations après que le système de notation dans l'Armée de l'air ait changé. Nous montrons que l'incertitude autour du nouvel outil d'évaluation a tendance à revaloriser l'importance du sentiment de justice procédurale, tandis que la focalisation sur le chef comme objet du sentiment de justice des militaires a tendance à s'atténuer.

Mots clés : Justice organisationnelle, Evaluation des performances, Changement organisationnel, Policy capturing

ABSTRACT

The studies conducted in this thesis aim to highlight certain issues of organizational justice which emerge in the annual evaluations conducted on French Air Force personnel. Based on several quantitative and qualitative methodological perspectives, we first demonstrated how distributive justice prevails when it comes to military personnel reporting their perception of overall justice during evaluation periods. We then expanded these considerations to a series of variables related to the work, the organization and the leadership of this personnel. Results show that the major justice issues revolve essentially around the authority figure and leadership.

Finally we conducted the same investigations after the air force's personnel evaluation system changed. We demonstrated that the uncertainty surrounding the new evaluation tool tends to strengthen the role of perceptions of procedural justice, while mitigating focus on the authority as an object of justice.

Key words: Organizational justice, Performance appraisal, Organizational change, Policy capturing